

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Sigrit Parts

# **PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVEERIMINE OÜ HOTELL TARTU NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: assistent Liina Puusepp

Pärnu 2014

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Töörahololu ja motivatsioon tööelu kvaliteedi näitajatenä.....	6
1.1. Töörahololu olemus, teooriad ning mõju organisatsioonile .....	6
1.2. Motivatsiooni olemus ja teooriad .....	11
1.3. Töörahololu ja motiveerimine majutusasutustes .....	16
2. OÜ Hotell Tartu personali töörahololu ja motivatsiooni uuring.....	22
2.1. OÜ Hotell Tartu personali töörahololu ja motiveerimise poliitika .....	22
2.2. Töörahololu ning motivatsiooniuringu valim, meetodika ja korraldus.....	24
2.3. Uuringutulemuste analüüs .....	25
3. Järeldused ja parendusettepanekud .....	31
Kokkuvõte .....	38
Viidatud allikad.....	41
Lisad.....	47
Lisa 1. OÜ Hotell Tartu personali töörahololu ja motivatsiooni küsimustik.....	47
Lisa 2. Küsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud .....	50
Summary .....	52

## SISSEJUHATUS

Turism täidab olulist rolli Eesti üldises majandusarengus, andes koos kaudsete mõjudega 2008. aastal 6,3% Eesti SKP-st (Eesti Riiklik... 2013: 3). Inimeste suure kaasatuse vajadus on turismisektoris tähtsam kui üheski teises majandusharus ning töötajate käitumisel on sügav mõju klientide külastuskogemuse kujundamisel. Hotellimajandus kannatab jätkuvalt suure tööjõu voolavuse all, jäädes 60% ja 300% vahemikku (Lee, Way 2010: 344). Selle põhjusteks peetakse töö iseloomu, madalat töötasu ning pikki töötunde. Töötajad on organisatsiooni vundamendiks ning seetõttu on tähtis oskustega personali säilitamine ning enda juures hoidmine, mille üheks eeliseks on ka värbamisega soetud lisakulutuste vältimine. Erinevate uuringute tulemused on tõestanud, et töömotivatsioon mõjutab tööga rahulolu, personali voolavust, töölt lahkumise kavatsust, töösooritust ning tööle pühendumist (Cetinkaya 2011: 150). Tööjõupuudus ning sobiva personali leidmine on juhtide jaoks aktuaalne teema, sest turismiettevõtte toimimise efektiivsus on tugevalt seotud personali töösoorituse ja – rahuloluga.

Turismisektoris on tööhõive aastatega kasvanud, kuid keskmine brutopalk jääb Statistikaameti andmeil majutuse ja toidlustuse sektoris viimaste hulka (Statistikaamet 2013). Töötasu pole aga ainus motivaator, millele tähelepanu pöörata. Töörahulolu ning motiveerimist mõjutavad ka paljud teised tegurid, millele enda inimestest hoolivad ettevõtete juhid tähelepanu peaksid pöörama.

Käesoleva lõputöö teema on valitud ettevõttele aktuaalne, kuna ettevõttes esineb personali voolavust ning lähiajal pole läbi viidud rahulolu-uuringuid. Samuti on töö koostamise eelduseks, et töörahulolu ja motivatsioon ei ole antud ettevõttes kõrged.

Probleemist tulenevalt on sõnastatud uurimisküsimus: Milliste vahenditega on võimalik tõsta töörahololu ja motiveeritust OÜ Hotell Tartu personali seas?

Lõputöö eesmärgiks on esitada ettepanekuid OÜ Hotell Tartu personalile motivatsioonisüsteemi välja töötamiseks, mis tõstaks personali töörahololu ning motiveerituse taset. Eesmärgist lähtuvalt on lõputööle püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- käsitleda erinevaid töörahololu ning motivatsiooni teooriaid ning selgitada välja turismivaldkonna töötajate motiveerimise erisused;
- koostada ülevaade OÜ Hotell Tartu personali motiveerimise poliitika olemusest;
- viia läbi töörahololu ning motivatsiooni uuring OÜ Hotell Tartu personali seas;
- analüüsida uuringu tulemusi ning teha järeldusi;
- saadud järeldustele tuginedes teha parendusettepanekuid motivatsioonisüsteemi välja töötamiseks.

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada OÜ Hotell Tartu personali töörahololu ning motiveerituse tase erinevates tööelu valdkondades ja tulemustele tuginedes teha ettepanekuid töörahololu tõstmiseks. Uuringumeetodina kasutatakse kvantitatiivset uuringut paberkandjal ankeetküsitluse näol.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Teoreetiline osa ehk esimene peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate töörahololu olemusest ja – teooriatest. Teine alapeatükk keskendub motivatsiooniteooriate erinevatele käsitlustele. Kolmandas alapeatükis toob välja olulisemad tegurid, mis mõjutavad töörahololu ja motivatsiooni ning lisab näiteid nende rakendamisest majutusettevõtetes. Uurimisülesannete täitmiseks vajalik teoreetiline tagapõhi ja metodoloogia tugineb teemakohasele erialasele kirjandusele, andmebaasides EBSCO, Emerald ning Sciencedirect kättesaadavatele teadusartiklitele, erinevatele varasematele uuringutele ning juhtimise ja organisatsioonikäitumise alasele kirjandusele. Lõputöö teoreetilises osas toetutakse peamiselt Maslow, Datta, Kermally ning Sadri ja Bowen'i töödele. Empiirilises osas toetutakse Maslow vajaduste hierarhiale ning Herzbergi kahefaktorilisele töörahololu- ja motivatsiooniteooriale.

Lõputöö teine peatükk on samuti jagatud kolmeks. Esimene alapeatükk annab ülevaate hotellist Tartu ning ettevõtte personali motiveerimise poliitikast. Teine alapeatükk tutvustab uuringu valimit ja metoodikat, läbiviimise korda ning andmeanalüüsi meetodit. Kolmas alapeatükk keskendub uuringutulemuste analüüsile. Kolmandas peatükis esitatakse uuringutulemustest lähtuvalt järeldused ja parendusettepanekud. Lisades on välja toodud küsimustik hotell Tartu personali töörahulolu ja motivatsiooni hindamiseks ning küsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud numbriliselt.

# **1. TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOON TÖÖELU KVALITEEDI NÄITAJATENA**

## **1.1. Tööraahulolu olemus, teooriad ning mõju organisatsioonile**

Töötamine on tihedalt seotud inimeste materiaalse elustandardiga, olles ka laiemalt üheks elukvaliteedi olulisemaks mõjutajaks. Töö mängib elus paratamatult kesket rolli – lapsed ja noored valmistuvad tööeluks õpingutega ning suurem osa täiskasvanueast veedetakse tööd tehes. Aktiivses tööeas kulub päevas töötegemisele enam aega kui pea üheleegi teisele tegevusele ning tööelu lõppedes pakub elatist tööeas välja teenitud pension. Töö, mis annab peale elatusvahendite ka võimalusi isiklikuks arenguks ja eneseteostuseks, oskuste ja teadmiste täiendamiseks ning lubab tunda end ühiskonnale kasulikuna, suurendab märgatavalt heaolutunnet.

Alates Lissaboni strateegia vastuvõtmisest on tööelu ja tööjõu kvaliteedi tõstmine sotsiaal- ja majanduspoliitika elluviimisel Euroopa Liidu üks prioriteete. (Eesti... 2010: 10) Üleilmastumine nõuab ettevõtjatelt rahvusvahelises konkurentsipüsimist. Sellega seoses peegeldab tööelu kvaliteedi tõstmine soovi mitte ainult täita miinimumstandardeid, vaid tagada tööelu pidev areng. Tööelu kvaliteedi mõõtmisel tuleb aga arvestada nii objektiivsete teguritega, mis on seotud tööga (nt töötasu, töökeskkond) ja töötaja sobivusega (töötaja kvalifikatsioon) antud töökohale, kui ka subjektiivsete näitajatega, mis peegeldavad töötajate hinnanguid oma tööle. (*Ibid...* 2010: 16)

Ettevõtte või asutuse jaoks on oluline pöörata tähelepanu töötajate rahulolule, kuna motiveeritud meeskond aitab organisatsioonil areneda. Personali töörahulolu on oluline ka organisatsiooni tulemuslikkuse seisukohalt. Mitmed uuringud (näiteks Manzoor 2012) on tõestanud, et töö tulemuslikkus ning ettevõtte toimimise efektiivsus on omavahel võrdelises seoses.

Töörahulolu on tõlgendatud erinevalt ning seda võib mitmeti määratleda. Locke (2009: 145) defineeris töörahulolu kui meeldivat või positiivset emotsionaalset seisundit, tulenevalt hinnangust tööle või töökogemusele. De Kok (2013: 3) kirjeldab töörahulolu kui hoiakut, mis kujuneb hinnangust ja tunnetuslikust osast töö suhtes. Kavita *et al.* (2012: 90) mõistab töörahulolu kui keerukat kontseptsiooni, mida on raske objektiivselt hinnata. Tema sõnul mõjutavad töörahulolu mitmesugused muutujad, mis on seotud indiviidi sotsiaalsete-, kultuuriliste-, organisatsiooniliste- ning keskkonnast mõjutatud teguritega. Spector (1997, viidatud Martins, Proenca 2012 vahendusel) sõnul saab töörahulolu väga lihtsalt mõista: mida inimesed oma tööst arvavad ja kuidas seda erinevate aspektide läbi tunnetavad. Laiemalt mõistes, mis inimestele nende töö juures meeldib ja mis ei meeldi.

Töörahulolu abil saab mõõta, kas töötajad on rahul ja õnnelikud ning täidavad oma vajadusi ja soove töökohal. Inimsuhteid organisatsioonis uuris Austraalia päritolu professor ja psühholoog Elton Mayo. Tema 1930-ndatel Hawthorne-i tehase töötajate seas läbi viidud uuringud sisaldasid muuhulgas töötingimuste ja tööviljakuse vastastikuse mõju uurimist. Täpsemalt katsetati, milline on efekt tööviljakusele muutes töökeskkonnas valguse intensiivsust. Tulemused näitasid, et ruumis, kus valguse intensiivsust suurendati, tõusis tööviljakus. Sama tulemus oli ka valguse häärdamisel, mis ei olnud ootuspärane. (Hindle 2008: 272) Tehases viidi läbi ka massi-intervjuud, mille tulemusena sooviti välja selgitada tegurid, lisaks füüsilisele keskkonnale, mis aitasid kaasa tootlikkusele. See uuring viis järeldusteni, et osalejate moraal oli eksperimendi ajal kõrge ning töötajad tundsid end eriliselt, kuna neile pöörati tähelepanu. Katsete käigus täheldasid uurijad töötajate vahel häid suhteid ning grupis töötamise nautimist. Grupidünaamika ning –normid aitasid tootlikkuse suurenemisele kaasa. Hawthorne-i uuringute põhjal saab järeldada, et (Kermally 2005: 19):

- organisatsioonidel on olemas „inimfaktor“;

- juhendamise kvaliteet kujundab töömoraali;
- töömotivatsiooni mõjutavad ka muud tegurid lisaks füüsilisele keskkonnale;
- töötajate seas kujunevad mitteformaalsed grupid, mis mängivad olulist rolli inimeste käitumise mõjutamises;
- ise kujunenud mitteformaalsetel gruppidel on suurem mõju, kui formaalsetel;
- inimeste käitumine võib erineda töötades grupis või individuaalselt;
- töötajate suhtumine ja tunded mõjutavad töö tulemuslikkust.

Inimsuhete koolkonna teoreetikute (sh Mayo) uuringud viisid motivatsiooniteooriateni, mida omakorda loetakse inimressursi teooriate aluseks.

Frederick Herzbergi „Kahe-teguri teooria“ (vaata tabel 1) on üks kirjanduses enim kajastust leidnud töörahulolu- ja motivatsiooniga seotud teooriatest, mille kohaselt saab inimestel eristada kahte tüüpi põhivajadusi (Lundberg *et al.* 2009: 891). Esimest gruppi vajadusi nimetas Herzberg hügieenilisteks, mida mõjutavad töö füüsiline ja psühholoogiline keskkond. Siia kuuluvad otseste juhtide kompetentsus, inimestevahelised suhted, füüsiline töökeskkond, palk, firmapoliitika, hüvitised ja töökoha turvalisus. Kõik need tegurid on seotud töökeskkonnaga ning ei ole otseselt motiveerivad. Kui hügieenitegurid on ebasoodsad, on tulemuseks tööga rahulolematust. Seevastu, kui hügieenivajadused on rahuldatud, siis on kõrvaldatud tööga rahulolematuse tegurid, mis aga ei taga töörahulolu. Herzberg uskus, et hügieenifaktorid ei tekita ise tööga rahulolu, kuid aitavad ennetada rahulolematust. (Furnham 2011: 334)

Teise gruppi kuuluvad motiveerivad tegurid või –vajadused. Siia kuuluvad saavutus, tunnustus, töö iseloom, vastutus ja edutamine. Kui hügieenitegurid keskenduvad töökeskkonnale, siis motiveerivad tegurid on seotud töö iseloomuga ning –tulemustega. Kahe-teguri teooria järgi viivad töörahuloluni need tegurid, mille läbi indiviid saab rahuldada eneseteostusvajadusi töökohal. (*Ibid* 2011: 335)

Herzbergi teooria tähendus peitub selles, et tavaliselt võetakse rahulolu ning rahulolematust vastanditena ehk mis pole rahulolu tekitav, peab tekitama rahulolematust ja *vice versa*. Inimeste käitumise mõistmiseks töökohal on õige arusaam hoopis järgmine: töörahulolu vastandiks on töörahulolu puudumine, mitte tööga



rahulolematuse. Tööga rahulolematuse vastandiks on rahulolematuse puudumine. (Kermally 2005: 44-45)

**Tabel 1.** Hügieeni- ja motivatsioonitegurid (Tietjen, Myers 1998; autori koostatud).

Motiveerivad tegurid	Hügieenitegurid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arenguvõimalused</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Rahulolu oma tööga</li> <li>• Ametialane vastutus</li> <li>• Edutamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötingimused ja -keskkond</li> <li>• Töötasu</li> <li>• Lisasoodustused</li> <li>• Firma poliitika</li> <li>• Läbisaamine kolleegidega, juhtidega</li> <li>• Staatus</li> <li>• Turvalisus</li> </ul>

Inimesi tuleb motiveerida läbi motiveerivate tegurite. Hügieenivajadused peavad saavutama kõigepealt teatud taseme tagamaks, et motivatsioon ei ole langenud ning seejärel tuleb rohkem tähelepanu pöörata motivaatoritele. Paljud juhid aga loodavad oma töötajaid piisavalt motiveerida vaid hügieenifaktorite abil, mis on Herzbergi hinnangul vale ning ebaefektiivne. (Kermally 2005: 45)

Locke-i väärtuse-taju mudeli kohaselt määravad tööga rahulolu väärtused. Tööraahulolu on modelleeritud järgneva valemiga (Judge, Klinger 2008: 400):

$$(1) \text{ rahulolu} = (\text{vajadused- olemasolev}) \times \text{olulisus}$$

Mudeli kohaselt kujundavad rahulolematust lahknevused selle vahel, mida tööst oodati ja mida saadi vaid juhul, kui tegurid on töö tegijale olulised. Kuna rahulolu kujunemisel on olulised töö erinevad küljed, korratakse valemi 1 arvutuskäiku iga töö omaduse puhul. Üldine tööga rahulolu tase saavutatakse kõikide tehete kogusummana, kaalutuna nende olulisusest inimesele. Väärtuse-taju mudeli tugevuseks on individuaalsete väärtuste ja töötulemuste erinevuse rõhutamine. Siiski, probleemseks peetakse asjaolu, et töötaja väärtused ja töö tegurite olulisus on omavahel otseselt seotud ja sarnased, mistõttu on olulisuse kaalumisel vajalik usaldusväärse mõõdiku valimine. Muuhulgas ei arvesta mudel eksogeenseid tegureid nagu sotsiaalne, majanduslik ja organisatsiooniline olukord. (*Ibid* 2008: 400-401)

Õiglusteooria kohaselt kujundab tööraahulolu ja motivatsiooni võrdlus teistega. Töötaja hindab enda tööalast panust (haridus, töökogemused, lojaalsus, aeg) ning sellele

järgnenud tulemust (töötasu, preemia, lisasoodustused) teiste sisendite ja väljunditega ning määratleb sellega, kas teda koheldakse õiglaselt. Seejuures on töötajad rahul vaid siis, kui nad tunnetavad õiglust. Ebaõiglus vähendab töörahulolu ja -panust ning viib töötaja lahkumiseni. (Skiba, Rosenberg 2011: 1)

Organisatsioonikäitumise uurimisel on silmapaistvaid tulemusi andnud eesmärgiteooria mudel. Eesmärgid on tähtsad sisendid positiivse töökeskkonna saavutamisel, meeskonnavaimu ning töösoorituse suurendamisel ning töösuhete parandamisel. (Vigoda-Gadot, Angert 2007: 120) Seejuures mida keerulisem ja väljakutsuvam on eesmärk, seda tulemuslikum on sooritus. See kehtib juhul, kui indiviid on eesmärgi saavutamisele pühendunud. Eesmärgid mõjutavad tööle seatud väljakutset ja seeläbi ka rahulolu, mida töösooritaja tööst saab. (Gomez-Minambres 2012: 1224)

Judge ja Klinger (2009: 107) usuvad, et organisatsiooni jaoks kõige efektiivsem viis töörahulolu suurendamiseks on suurendada tööalaselt vaimset väljakutset, kuna põhjuslikult rahuldavad indiviidid oma vajadusi läbi vaimselt väljakutsuva töö. Teooria, mis kirjeldab kõige paremini vaimselt väljakutsuva töö olulisust töökeskkonnas on töö karakteristikute mudel. Teooria väidab, et töörahulolu saavutatakse siis, kui töö sisaldab sisemiselt motiveerivaid karakteristikuid. Mudel keskendub viiele peamisele töö iseloomuomadusele, mis tõstavad sisemist motivatsiooni (*Ibid* 2009: 108):

- ülesande identifitseerimine (ulatus, mil määral töötaja näeb oma tulemusi algusest lõpuni);
- ülesande olulisus (ulatus, mil määral nähakse tööd olulise ja tähtsana);
- oskuste mitmekesisus (ulatus, mil määral töö pakub erinevate ülesannete täitmist);
- autonoomsus (ulatus, mil määral on töötajal võim ja diskreetsus töö tegemise üle);
- tagasiside (ulatus, mil määral pakub töö töötajale tagasisidet töötulemuste kohta).

Töö karakteristikute mudeli kohaselt on nimetatud viie omadusega rikastatud töö rahuldavam ja töötaja jaoks motiveerivam.

Töörahulolu on organisatsioonikäitumise ja juhtimise kontekstis oluline aspekt, mis on põhjuslikult pidevalt uurijate huviorbiidis. Töörahulolu seletavad erinevad teoreetilised käsitlused, mille abil mõista rahulolu ja motivatsiooni kujunemist. Töörahulolu on

oluline ka üldise eluga rahulolu määratlemisel, sest suurem osa täiskasvanueast veedetakse tööd tehes. Töötaja suhtumist ja rahulolu oma töösse kujundab nii ümbritsev keskkond, erinevad töö iseloomujooned, aga ka töötaja isiksuseomadused. Tööraahulolu uurimine, hindamine ja tõstmine on oluline nii organisatsiooni kui indiviidi seisukohalt. Rahulolev personal aitab ettevõttel areneda ning tõstab organisatsiooni toimimise efektiivsust.

## **1.2. Motivatsiooni olemus ja teooriad**

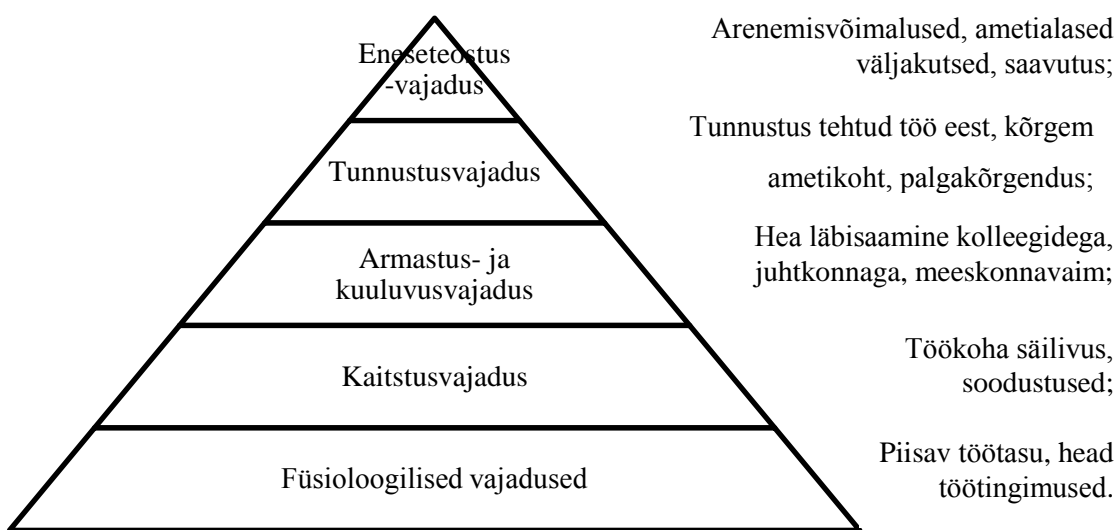
Motivatsioon on kompleksne mõiste, mis on tööelu puudutavates küsimustes jätkuvalt aktuaalne. See on oluline mõõdik töötaja tööpanuse ja efektiivsuse hindamisel, aga ka üldise suhtumise ja rahulolu määratlemisel. Motivatsiooni ja selle kujunemist on kirjeldatud erinevate teooriate ja seisukohtade abil, millele inimeste motiveerimisel toetuda.

Motiveerimine ja motivatsioon on tööraahulolu uurimise lahutamatud osad, mis on ikka ja jälle erinevate uurimuste põhifookuses. Motivatsiooni üheselt defineerida on aga väga raske, kuna erinevaid tõlgendusi leidub palju. Ramlall (2004: 53) kirjeldab motivatsiooni kui psühholoogilist protsessi, mis määrab eesmärgile suunatud käitumise suuna, püsivuse ning intensiivsuse. Denny (2010: 13) mõistab motivatsiooni kui teadlikku tegutsemist mingis kindlas suunas ning väidab, et igasuguse motivatsiooni nurgakiviks on lootus. Lootus on motiveeritavate inimeste mõõdupuuks ning põhjus, mis toob kaasa tagajärje. Organisatsiooni siseselt on motivatsiooni defineeritud kui protsessi, kus juhid suunavad teadlikult oma töötajate käitumist, kasutades selleks organisatsiooni ressursse majanduslikult efektiivseimal viisil (Vlad 2012: 399). Motivatsiooni on väga laialdaselt uuritud just ärimaailmas, eesmärgiga selgitada välja, kuidas motiveerida suurtes gruppides inimesi töötamaks ühtsete eesmärkide nimel (Landsberg 2003: 104).

Kirjanduses leidub mitmeid motivatsiooniteooriaid, mille läbi seletatakse inimkäitumist. Erinevate uuringute tulemused on tõestanud, et töömotivatsioon mõjutab tööga rahulolu, personali voolavust, töölt lahkumise kavatsust, töösooritust ning pühendumust (Cetinkaya 2011: 150). On olemas nii sisemine kui väline motivatsioon, mis ajendavad indiviidi tegutsema. Pühendumine tööle on võrdelises seoses ettevõtte tulemuslikkusega

ning samuti töötajate rahuloluga. Organisatsioonides, kus töötajad on tööle kõrgelt pühendunud, on väiksem tõenäosus personali soovile lahkuda, töötajate töö on tõhus ning panustatakse palju ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Seevastu organisatsioonides, kus personali pühendumus ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on väike, on tõsiseks probleemiks kogenud töötajate lahkumine. (*Ibid* 2011: 154) Töösoorituse mõistmiseks ja arendamiseks on oluline teada ja tunda motivatsiooniteooriad.

Vajaduste teooriad baseeruvad lihtsal arusaamal, et tööga seotud tegevused on suunatud rahuldamiseks teatud vajadusi. Kahtlemata on tuntuim vajaduste teooria Abraham Harold Maslow vajaduste hierarhia. Ühildades meisterlikult biheivioristliku, freudistliku ja humanistliku psühholoogia väidab Maslow (2007: 12), et kõik inimvajadused saab paigutada hierarhiasse, alustades füüsilistest vajadustest, millele järgnevad psühholoogilised vajadused turvalisuse, armastuse, austuse ja eneseteostuse järele (vaata joonis 1). Tema sõnul on kõrgemad vajadused sama tõelised ja lahutamatud inimolemuse osad kui vajadus toidu järele.



**Joonis 1.** Maslow vajaduste püramiid töö kontekstis (Straub 2004: 100; autori täiendatud).

Madalaima astme vajaduste näol on tegemist põhivajadustega nagu toit, vesi, õhk, elukoht jne. Kui kõik vajadused on rahuldamata, kerkivad esile just füsioloogilised vajadused ning nende rahuldamine on esmatähtis. (Datta 2010: 40-41) Töökeskonnas

on olulisim põhivajaduste rahuldaja töötasu, sealhulgas lisatasud, boonused ja muu rahaline kompensatsioon. Töötasu on tasustamissüsteemi oluline komponent, mis aitab rahuldada inimeste füsioloogilisi vajadusi. Ka mugav töökeskkond ja kaasaegsed töövahendid aitavad rahuldada madalaima astme vajadusi. (Sadri, Bowen 2011: 45-46) Järgmise astmena püramiidis on turvalisusvajadus (tervis, kaitstus vägivalla ja õnnetuste eest). Töökohal väljendub nimetatud vajadus elukindlustuse, tervisekindlustuse olemasolus. Samuti piisav töötasu turvalise elukeskkonna eeldusena ning atraktiivse pensioniplaani olemasolu (*Ibid* 2011: 46-47). Armastus- ja kuuluvusvajadus asuvad püramiidi kolmandal astmel. Siia kuuluvad vajadus armastuse (pere), sõprade, naabrite, kolleegide ning erinevatesse ühendustesse kuulumise järele. Kuuluvusvajadus tähendab, et inimesed otsivad oma eakaaslastelt kiindumust ja heakskiitu. (Datta 2010: 40-41) Töökohal aitavad neid vajadusi rahuldada töökaaslased ja ülemused. Hea läbisaamine kollektiivi seas on oluline armastus- ja kuuluvusvajaduse rahuldamiseks. Siin kerkivad esile ühisüritused ja koosviibimised, kus töötajad saavad omavahel suhelda ning tunda end meeskonna liikmena. (Sadri, Bowen 2011: 47)

Järgmisena leiab püramiidist tunnustusvajaduse, mis on seotud vajadusega tunda end hinnatuna ning omada kindlat kuuluvust. Siia kuuluvad sisemised tegurid nagu endast lugupidamine ja saavutused ning välised tegurid nagu tunnustus, staatus ja tähelepanu. (Robbins, Judge 2009: 210) Vähene tunnustus juhendajatelt võib viia isegi töölt lahkumiseni. Tunnustus on fundamentaalne motivaator, mis peegeldab töötaja olulisust ettevõttele. Saavutusvajaduse rahuldamine eeldab töökohalt väljakutsuvaid ülesandeid ning tagasisidet, tundmaks, et häid töötulemusi on märgatud. Ambitsioonikad töötajad otsivad väljakutseid ja selgeid karjäärivõimalusi. Sellistele töötajatele on olulised võimalikud edutamised ja tiitlid. (Sadri, Bowen 2011: 47) Viienda ja kõrgeima taseme moodustab Maslow püramiidis eneseteostusvajadus. See on vajadus kasutada oma potentsiaali ja oskusi tegemaks seda, mida indiviid kõige paremini oskab. Töökohal saab töötaja eneseteostusvajadusi rahuldada inspireerides neid arenema ja kasutama oma potentsiaali maksimaalselt. Selleks sobivad erinevad koolitus- ja õppimisvõimalused. Seeläbi saab töötaja uusi oskuseid, mida töökohal rakendada. Mõistes, et eneseteostusvajadus ei ole piisav, lisas Maslow hilisemas elus püramiidi ka kuuenda taseme: ületamine või spirituaalsed vajadused enese identifitseerimiseks kosmilisel tasandil. (Datta 2010: 39)

Maslow vajaduste püramiidist on kuulnud ilmselt enamus juhtimisest, psühholoogiast ja inimekäitumisest huvitatud inimesed. Enamiku arusaam Maslow vajaduste püramiidist on järgmine: kui inimese madalama astme vajadused on rahuldamata, siis kõrgema astme vajadused pole talle aktuaalsed, ehk ei motiveeri teda. Maslow teooria algne tähendus on aga hoopis järgmine: kui alama astme vajadused on mõõdukalt rahuldatud, siis nad enam inimest ei motiveeri ning seda saab teha ainult kõrgema astme veel seni rahuldamata vajadus. (Maslow 2007: 9)

Kahjuks ei teadusta ka paljud juhid Maslow teooria terviktähendust, mistõttu keskendutakse teadlikult või alateadlikult oma töötajate madalama astme vajadustele, mis on seotud füsioloogia ja turvatundega. Töömaailma mõistes töötasu ja turvatundega oma töökoha osas ning liigne fookus neile vajadustele jätab teistele vajadustele väikese tähelepanu. Selle tagajärjeks on rahulolematuse palga aeglase või olematu tõusu üle, rutiinidest ning turvalisest keskkonnast tekkiv igavus ning soovitus väiksem töömotivatsioon. (*Ibid* 2007: 10)

Alderferi ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) teooria on kitsendus Maslow vajaduste püramiidist. Alderfer väidab, et inimestel on ainult kolme tüüpi vajadused: eksistentsi, seotuse ja kasvu vajadus, mis ei esine tingimata hierarhiana. Eksistentsivajadus on vastavuses Maslow füsioloogiliste- ja turvalisusvajadusega, seotuse vajadus väljendub vajadusest omada häid sotsiaalseid suhteid. Kasvuvajadused viitavad isikliku arengu ja eneseteostuse järele. (Furnham 2011: 289)

Kuigi Alderferi teooria ei ole saanud niipalju tunnustust kui Maslow püramiid, peavad kaasaja uurijad töömotivatsiooni küsimustes ERG teooriat valiidsmaks. Teooria tugevustena on välja toodud keskendumine töö iseärasustele. Spetsiaalselt on viidatud lisasoodustustele ja -hüvedele, kaastöötajatest ja juhendajatest sõltuvusele ning töörahulolule. (Arnolds, Boshoff 2002: 698)

McClellandi vajaduste teooria järgi motiveerivad inimest kolm vajadust: saavutus-, kuuluvus- ja võimuvajadus. Winter (1992, viidatud Royle, Hall 2012 vahendusel) lisas ka, et nimetatud vajadused ei ole vaid üksikisikute motivaatorid, vaid hõlmavad laiemas kontekstis inimeste huve ja eesmärke. Võimuvajadusega töötajaid motiveerib suurem kontroll ja võimalus teisi mõjutada. Võimu saab jagada kaheks: personaalseks ja

sotsiaalseks. Personaalne võim on suunatud individuaalse võimu suurendamisele ning sotsiaalne võim sisaldab teiste mõjutamist organisatsiooni edendamise eesmärgil. Kuuluvusvajadusega meeskonnaliikmed on tavaliselt sõbralikud ja näitavad paremaid tulemusi tundes end aktsepteerituna. Kõrge saavutusvajadusega töötajaid motiveerib eduvõimalus ja läbikukkumishirm. McClellandi hüpoteesi kohaselt mõjutavad inimese käitumist kõik kolm vajadust, kuid tavaliselt on üks neist ülekaalus. Hea juht peab tajuma, milline vajadus töötajaid individuaalselt enim motiveerib ning on töötaja jaoks tähtsaim. (Fisher 2009: 352-353)

Victor Vroomi ootuste teooria väidab, et inimesed on motiveeritud käituma viisil, mis baseerub ootusel saavutada soovitud tulemus, mis on töö sooritaja jaoks piisavalt atraktiivne. Teooria kirjeldab inimesi kui ratsionaalseid ja loogiliselt mõtlevaid isiksusi, kelle käitumine on eesmärgipärane. Ootuste teooria kohaselt on motivatsioon kolme teguri korrutiste summa (Lambright 2010: 377):

(2) motivatsiooni potentsiaal = ootus x instrumentaalsus x valents,

kus ootus väljendub tööandja poolt seatud eesmärkideni jõudmisena, instrumentaalsuse all mõeldakse töösooritust ja eeldust, et sellele järgneb tasu ning valents on tasu atraktiivsus töö sooritajale. Kui kõik kolm tegurit on kõrged, on ka motivatsioon kõrge. Seevastu kasvõi ühe teguri puudumisel võrdub motivatsioon nulliga (mistõttu on tegu korrutise, mitte liit-tehtega). Teooria ei viita motivatsioonile üldiselt, vaid motivatsioonile midagi teha. Ootuste teooria on olnud paljude uurimuste keskmes, kuid kogunud seetõttu ka palju kriitikat. Teooria on läbi empiiriliste uuringute vähe kinnitust leidnud, mille põhjuseks peetakse muuhulgas mudeli keerukust ning probleeme ootuste, hüvituste ning valentsi tõlgendamisel. (Suciu *et al.* 2013: 184-185)

Porter-Lawler-i mudel on edasiarendus Vroomi ootuste teooriale, mis seob omavahel ühte mitmed protsessiteooriad. Psühholoogid Lyman Porter ja Edward Lawler töötasid välja ulatusliku motivatsiooniteooria, mis sisaldab viit muutujat: pingutus, taju, tulemused, kompensatsioon ja rahulolu tase. Muutujate vaheline seos on järgnev: mida kõrgemalt väärtustab inimene tasu ja mida tugevam on usk, et tasu saamine sõltub inimese enda pingutusest, seda suurem on tema panus töösooritusele. Siinkohal on

oluline järeldada, et läbi tulemusliku töö saavutatakse töörahulolu. (Zegoicea, Petrova 2013: 302)

Üldistusena võib motivatsiooniteooriad jagada kaheks: sisulised teooriad, mis pakuvad võimalusi analüüsida indiviide nende vajaduste välja selgitamiseks (näiteks Maslow) ja protsessilised teooriad (näiteks Vroom), mille fookuses on seletada ja kirjeldada, kuidas inimesed oma käitumist alustavad, säilitavad ja suunavad, eesmärgiga oma vajadusi rahuldada. Ettevõtete juhtide jaoks on oluline teada ja tunda erinevaid motivatsiooniteooriad, mida oma juhtimisstiilis kasutada ning mille abil jõuda efektiivselt toimiva personalini.

### **1.3. Töörahulolu ja motiveerimine majutusasutustes**

Turism on teenindusvaldkond, kus ei pakuta käega katsutavaid tooteid, vaid pigem mittemateriaalseid elamusi. Klientidele positiivse külastuskogemuse kujundamisel on väga olulised lülid inimesed, kes saavad mõjutada külaliste emotsioone ja tundeid. Mispärast on oluline, et turismitöötaja oleks rahulolev ja motiveeritud. Töötajate püsimist ning pühendumist kujundavad ja mõjutavad aga erinevad faktorid. Käesolev alapeatükk toob välja olulisemad tegurid, mis mõjutavad töörahulolu ja motivatsiooni ning toob näiteid nende rakendamisest majutusettevõtetes.

Inimesed laenavad organisatsioonile oma inimkapitali, kuid nende tegelik panus sõltub motivatsioonist ja pühendumusest. Motiveeritud töötajad annavad oma parima. Motiveerituse ja rahulolu taset esitavad selgelt näitajad nagu voolavus ja töölt puudumine ning tajunäitajad nagu töötajate arvamus. Seejuures on oluline jälgida tegureid, mis neid näitajaid mõjutavad. (Mayo 2004: 170) Inimeste suure kaasatuse vajadus on turismisektoris tähtsam kui üheski teises majandusharus ning töötajate käitumisel on sügav mõju klientide külastuskogemuse kujundamisel. Hotellimajanduses käib inimeselt-inimesele suhtlus ning kahe osapoole vahel toimub alati interaktiivne suhtlemine. Seetõttu on madalalt motiveeritud töötajal raske pakkuda oodatud teenindust. (Cetinkaya 2011: 149-150)

Mis motiveerib hotellitöötajaid ja hoiab töörahulolu kõrgena? Hotellimajandust on see küsimus kaua mõjutanud, sest tööjõu voolavus on suur. See majandusharu kannatab



jättkuvalt suure tööjõu voolavuse all, jäädes 60% ja 300% vahemikku (Lee, Way 2010: 344). Usutakse, et töö iseloom, madal palk ning pikad töötunnid on suure tööjõu voolavuse põhjusteks. Hotellitöötaja ametikoht eeldab intelligentsust, tööalaseid teadmisi ja –oskuseid ning aja juhtimise oskust. (Chiang, Jang 2008: 313)

Maailmas tuntud Ritz-Carlton hotelliketi President Simon Cooper on arusaamisel, et teenindus viie-tärni hotellis ei sõltu töötajatest, vaid juhust endast. Selle tulemusel on tema hotellides välja töötatud süsteemid, mille abil motiveeritakse personali panustama ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Üheks oluliseks osaks motiveerimise juures on tunnustus. Ritz-Carltoni hotellide juhid ei keskendu sellele, mida töötajad valesti on teinud, vaid otsivad võimalusi, kuidas aidata töötajatel paremaks saada ja areneda. Koosolekutel kiidetakse töötajaid avalikult, kriitika jääb suletud uste taha. Siinkohal on oluline meeles pidada, et motiveerimine võib ja peab aset leidma organisatsiooni igas osakonnas. (Gallo 2008: 24)

Motivatsiooni saab mõjutada nii sisemiste kui väliste motivaatorite kaudu. Sisemine motivatsioon viitab tegutsemisele, mis on ajendatud töö iseloomust, see on tegijale huvitav ja nauditav. Välimine motivatsioon ajendab teatud viisil käituma eeldusega, et tegevusele järgneb käega katsutav väljund (preemia, lisatasu jm). (Cinar *et al.* 2011: 692) Välsed stiimulid toimivad vaid seni, kuni töö tegija usub, et väljund on oluline teiste vajaduste rahuldamiseks (toit, majapidamine, meelelahutus jne). Paljudel juhtudel keskenduvad juhid nõ piitsa ja prääniku tüüpi motiveerimisele uskudes, et panus töösse on suurem ja töö efektiivsem, sest töötaja soov saada pakutud stiimuleid on kõrge. (Cerasoli *et al.* 2014: 2)

Edukad ettevõtted tasustavad oma töötajaid sellisel viisil, mis paneb inimesed enamasti rahaküsimuse unustama ja selle asemel keskenduma tööle endale. Selle saavutamiseks tuleks üle vaadata tasustamissüsteem. (Pink 2012: 162) Töötasu maksmise juures on olulisel kohal õiglus. Kui samal ametikohal töötavad inimesed panustavad ettevõtte eesmärkide saavutamisse erinevalt, ei ole õiglane maksta neile samaväärset töötasu. Õigluse saavutamine töötasu maksmisel on hea viis, kuidas hoiduda rahaküsimuse muutumisest probleemiks ja motivatsioonirikkujaks. 1980-ndate keskel avastasid nüüdseks Nobeli majanduspreemia võitjad Akerlof ja Yellen, et paljud ettevõtted maksavad oma töötajatele hoopis liiga palju. Töötajad said pisut rohkem töötasu, kui

nõudluse ja pakkumise järgi võiks eeldada. Akerlof ja Yellen leidsid, et kui maksta väärtuslikele töötajatele turuhinnast kõrgemat töötasu, meelitab see ligi veelgi talente, vähendab töötajate lahkumist ettevõttest ning lisaks suurendab tootlikkust ja võimendab moraali. Kõrgemad töötasud võivad ettevõtte kulusid hoopis vähendada. (Pink 2012: 163-164)

Mitmed juhtimismõtled usuvad, et kiirelt muutuv ja aina rohkem loovust rakendavas majanduses muutub aga sisemiste motivaatorite aktiveerimine olulisemaks, isegi kriitiliseks eduteguriks (Senine... 2012). Chiang ja Jang (2008: 321) leidsid, et sisemised muutujad on hotellitöötajate töörahulolu kujunemisel olulisemad kui välised muutujad. Kuigi töötasu on tähtsal kohal, kinnitavad uuringu tulemused, et hotellitöötajate jaoks on sisemise motivatsiooni tegurid olulisemad. Kui töötajad tunnevad, et nad on midagi saavutanud, ollakse motiveeritud rohkem pingutama. Siinkohal on oluline anda töötajatele perioodiliselt tagasisidet. Headeks sisemise motivatsiooni tõstjateks on enda töökohal hästi tundmine, saavutus, vastutuse võtmine ning väljakutsuv töö. Oluline on pakkuda koolitusvõimalusi, et töötajad saaksid oma oskusi ja teadmisi töökohal maksimaalselt rakendada.

Viie-tärni hotellide seas läbi viidud uuring näitab, et sisemise motivatsiooni tegurid kerkivad esile saavutamaks suurt pühendumust. Seda võib tõlgendada kui asjaolu, et töötajad vajavad oma juhendajatelt ning juhtidelt tunnustust. Lisaks ootavad töötajad endasse suhtumist kui inimolendisse, mitte tootmistegurisse. Juhtidel tuleks oma töötajatega kontakt säilitada ning suhelda! Uuring näitas ka, et pühendumusel mängivad rolli välise motivatsiooni teguritena materiaalsed väljavaated nagu edutamine, palgakõrgendus jne. Seega peaksid juhid sisemise motivatsiooni tegureid toetama välise motivatsiooni tõstjatega säilitamiseks töötajate maksimaalne pühendumine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. (Cetinkaya 2011: 154)

Enamikule töötajatest lähevad suurel määral korda koolitus- ja arenemisvõimalused. Tasustamise alal on tõhusamad süsteemid, mis võimaldavad põhipalka siduda pigem töötaja väärtustega, kui tema praeguse ametikohaga. Stimuleerimis- ja preemiasüsteemid mängivad olulist rolli, kuid nad tuleks siduda ühe või mitme huvigrupi jaoks loodava väärtusega nii lühiajalises kui pikemas perspektiivis.

Soodustused on selle juures oluline aspekt ning töötajate erinevuse tunnustamiseks tasuks kasutada paindlikku lähenemist, sealhulgas mitterahalist tasustamist. (Mayo 2004: 171)

Ameeq-ul-Ameeq ja Hanif (2013: 77-78) leidsid, et hotellisektoris on töötajate koolitamine oluline tööülesannete efektiivseks täitmiseks ning töötajate arenguks. Uuringutulemused kinnitavad, et koolituste ning töösoorituse vahel on tugev seos. Hotellitöötajad on veendunud, et koolitustel osalemine on neile kasulik, kuna nii saab parandada tööalaseid oskuseid, et olla tööülesannete täitmisel pädev. 70% vastanutest usuvad, et koolitusprogramm aitab areneda ja muudab töö tõhusamaks ning suureneb huvi ja motivatsioon tööd teha. 75% uuringus osalejatest leiavad, et koolitused on aidanud karjääriredelil tõusta. Enam kui pooled vastanutest toovad koolituste positiivse mõjuna välja tööalaste eesmärkide selginemise, suhtlemisoskuste paranemise ning soodsamad võimalused palgatõusuks. Seega tuleb töötajate koolitamisse suhtuda kui investeeringusse, mis arendab personali ja aitab organisatsioonil konkurentsis püsida. Kuna hotellimajanduses käib inimeselt-inimesele suhtlus, siis on oluline, et teenindajad oleksid piisavalt pädevad pakkumaks kvaliteetset teenindust.

Best Western Hotel Central Arad Rumeenias võimaldab oma töötajatele erinevad materiaalseid ja immateriaalseid hüvesid, muuhulgas tervisekindlustus, kindel palk, puhkusepäevad, karjäärivõimalused, söögikorra kupongid, riigipühade lisatasud, ületunnitöö lisatasud jne. Hotelli personali seas läbi viidud uuring näitab, et hotelli juhtkond mõistab töötajate motiveerimise tähtsust läbi erinevate vahendite. Enam on motiveerijana kasutatud rahalist tegurit ehk palka. Sellegipoolest, juhtkond ei võimalda lisatasusid või muid rahalisi stiimuleid töö tulemuslikkuse tõstmiseks. Seevastu suurem osa töötajast peab saadavat töötasu võrdväärseks oma tööülesannetega. Töötajad on rahul töökeskkonnaga, kuid tunnevad rahulolematust vähese kaasamise tõttu, nende arvamust ei soodustata otsuste langetamisel. Ettevõtte juhtkond arvab ekslikult, et töötajaid saab motiveerida vaid palga abil. (Vlad 2012: 403)

300- töötajaga Reval Hotell Olümpia motiveerimissüsteem põhineb poliitikal, mis lähtub firma strateegilistest eesmärkidest. Personalipoliitika allosaks on palga- ja motivatsioonipoliitika, kus firma on eristanud enda jaoks soodustused (kaudne tasu) ja

tunnustamise (võistlused). Motiveerimistaktikad (vaata tabel 2) on kujunenud aastate jooksul ning neid muudetakse ja parandatakse vastavalt vajadusele. Taktikatest kasutatakse võistlusi töötajate motiveerimiseks: nii kuu kui ka aasta parima teenindaja valiku aluseks on stabiilne hea töö. (Pärl 2001)

**Tabel 2.** Motiveerimistaktikad olümpia hotellis (Pärl 2001; autori koostatud).

Soodustused kõigil töötajatel	Soodustused arvutiga töötajatel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kord aastas gripi vastu vaktsineerimine</li> <li>• transport koju ajal, mil ei liigu ühistransport;</li> <li>• sünnipäeva meelepidamine ja kingitus (nt puuviljakorv);</li> <li>• töötaja meelepidamine oluliste perekondlike tähtpäevade puhul: näiteks abiellumise puhul on firma poolt tort;</li> <li>• toitlustamine soodushinnaga;</li> <li>• töötaja firmas töötamise tähistamine (alates 5 aastast);</li> <li>• suve- ja talvepäevad;</li> <li>• piknik;</li> <li>• spordiklubi liikmetele sporditoetus;</li> <li>• traditsioonilised üritused, nagu sõbrapäeva tähistamine, jõuluvastuvõtt, jõulupidu lastele, uusaastapidu;</li> <li>• kuu ja aasta parima teenindaja valik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silmade kontroll</li> <li>• korrigeerimisvahendite osaline kompensatsioon</li> </ul>

Kuigi ettepanekud parimate nimetamiseks tulevad vahetutelt juhtidelt, võivad spetsiaalselt väljatöötatud vormil oma arvamust avaldada kõik töötajad. Samuti võetakse arvesse tagasiside kliendilt. Individuaalse müügi ergutamiseks korraldab Olümpia juhtkond ka müügivõistlusi, mis on enam kampaanialikud. Firma kulutab töötajatele suuri summasid, kuid ei pea seda mitte kuluks, vaid investeeringuks. Küsitlustest on välja tulnud, et firmas väärtustatakse töötajat ning see kajastub ka tööjõu voolavuses: kui mujal maailmas on sama taseme hotellides voolavus 30–40 protsenti, siis Olümpias alla 25 protsendi. (Pärl 2001)

Väga oluline töötajate motivatsiooni tõstmise vahend on nende igakülgne informeerimine ettevõttes toimuvatest protsessidest, kuna see võimaldab inimestel tunda

ennast organisatsiooni täisväärtusliku osana. Olenevalt sellest, kui hästi organisatsioonis info liigub, tekib töötajates kindlustunne. Iga uus tööle tulija peaks koheselt saama selgust, millised on tema tööalased õigused, kohustused ja vastutus ning alluvusvahekord kolleegidega. Iga eduka ettevõtte juhtkond on püstitanud missiooni, millest juhinduda ning eesmärgid, mille poole püüelda – ka see on oluline informatsioon, mida peaks teadma iga töötaja. (Pöldvee-Mürk 2002)

Turismisektoris on infoajastu saabumisega palju muutunud, näiteks toimub enamus suhtlusest väliskeskkonnaga erinevate internetikanalite kaudu. Hotelli igapäevatöö sujumiseks on oluline kaasaegne ja toimiv tehnoloogia. Majandusharu iseärasusi arvesse võttes on informatsioon ja teadmised oluline vara. Informatsiooni liikumisel mängivad olulist rolli ka juhi isiksuseomadused. (Garrigós-Simón *et al.* 2008: 361)

Hotellimajanduses annavad inimesed edasi ettevõtte kuvandit ning personali käitumisel on otsene mõju klientide külastuskogemuse kujundamisel. Seetõttu on oluline rahulolev ja motiveeritud töötaja. Motivatsiooni ja töörahuolu saab turismiettevõttes mõjutada erinevate vahenditega. Suur roll on juhtimisel ja töötajatega suhtlemisel. Kuigi suurim motivaator tundub olevat palk, leidub veel mitmeid võimalusi, kuidas töökoht inimestele atraktiivseks teha. Oluline on töötajaid tunnustada ning anda tagasisidet. Tähtsad on sisemise motivatsiooni allikad, mis teevad töö nauditavaks ja huvitavaks. Lisaväärtust loovad arenemis- ja koolitusvõimalused ja soodustused. Info on oluline motivaator, mis aitab tekitada kindlustunnet. Seega tõhusa motivatsioonisüsteemi loomine näitab ettevõtte hoolimist oma inimestest, et ühtse eesmärgi nimel töötamine oleks mõlemale osapoolle vastuvõetav ja meeldiv.

## **2. OÜ HOTELL TARTU PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI UURING**

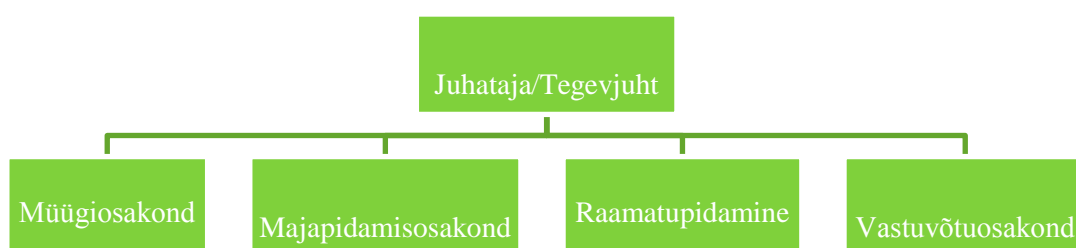
### **2.1. OÜ Hotell Tartu personali töörahulolu ja motiveerimise poliitika**

Hotell Tartu on üks linna vanemaid hotelle, ehitatud 1964. aastal, mille interjööris on hoone arhitektuurist lähtudes järgitud nostalgilist ja samas moodsat 1960-ndate stiili. Tänu suurepärasele asukohale on hotell Tartu läbi aegade olnud hinnatud peatuspaik nii ärireisijate kui puhkajate seas. Hotell pakub mugavat öömaja Tartu linna südames – otse hotelli vastas on bussijaam, lühikese jalutuskäigu kaugusele jäävad vanalinn, teatri- ja kontserdimaja Vanemuine ning mitmed ostukeskused. (Hotell Tartu... 2014)

Hotellis on 70 värskelt renoveeritud hotellituba, millest 13 on valminud viimase kahe aasta jooksul hotelli laienemise käigus. Eraldi tiivas on 6 hostelituba, mis on hinnatud seljakotireisijate ning lihtsat majutusvõimalust otsivate külaliste seas. Hotellis tegutseb valgusküllane ja kaasaegne konverentsiruum ning hubane kohvik. Lisaks asuvad hotelli esimesel korrusel ilukeskus ja juuksur ning saun, mida renditakse nii hotelli külalistele kui teistele soovijatele.

Hotell Tartu meeskonnas alluvad juhatajale neli allüksust, milleks on: müügiosakond, majapidamisosakond, raamatupidamine ning vastuvõtuosakond, kokku 15 töötajat. Hotelli struktuur on esitatud joonisel 2. Hotell Tartu väärtusteks on aastatega kujunenud sõbralikkus, paindlikkus ja pidev arenemine. Hotellipere töötab üheskoos eesmärgiga, et iga külastaja Tartus veedetud aeg oleks meeldiv ja tekitaks hinges soovi alati tagasi tulla.

Ettevõtte tegutsemise eesmärgid, missioon ja visioon ei ole kirjalikult sõnastatud. Laiemaks eesmärgiks on omanike rikkuse maksimeerimine, kuid ajaga on kujunenud eesmärgiks olla Tartu linnas kõige soodsam majutuspaik, pakkudes seejuures kvaliteetset teenindust (puhtus, klienditeenindus) ning kaasaegseid majutusruume. (Hotell Tartu juhataja suuline teade 03.04.2014) Hotelli juhtkond on veendumusel, et sellise eesmärgi saavutamisel on ettevõtte edu tagatud. Kuigi eesmärk pole paberil kõigile nähtav, loodab juhtkond, et ettevõtte töötajad on sellest teadlikud.



**Joonis 2.** OÜ Hotell Tartu personali struktuur (autori koostatud).

Personali töörahulolu ja motiveerituse küsimuses on juhtkonna hinnangul olulisel kohal töötajatega suhtlemine, sest see on kõige alus. Kuna tegu on väikese kollektiiviga, pooldatakse vabalt suhtlemist – st olenemata ametikohast võivad kõik töötajad murega ka juhtaja poole pöörduda. Töörahulolu ja motiveeritus on väga olulised, kuna mõjutavad otseselt ka kliente. Tagamaks kliendile parima külastamiskogemuse, peab töötaja end töökohal hästi tundma. Juhtkond tõdeb, et sel alal on hotellil veel arenguruumi.

Püsiv personal on ettevõttele oluline, kuid siinkohal tuleb arvestada ka ametikohtade eripärasid. Vastuvõtuosakonnas töötavad eelkõige noored üliõpilased, mistõttu on amet oma loomult juba tõenäoliselt suurema voolavusega. Seevastu juhtide tasandil on püsiva personali säilitamine ettevõtte jaoks väga oluline. Tööjõu voolavus on ettevõttes juhtkonna hinnangul pigem väike, kuid aastast eesmärki seatud ei ole. Võrrelduna konkurentidega tundub olukord hea.

Ettevõttes puudub isik, kes tegeleb igapäevaselt personaliga (koolitamised, arenguvestlused jne), mistõttu on personalialased ülesanded jaotatud osakonnajuhtide vahel. Arenguvestlusi pole kogu personali seas regulaarselt läbi viidud, küll aga on perioodiliselt suheldud keskastme juhtidega. Ettevõttes ei ole järjepidevalt tegeletud töötajate motiveerimisega ega läbi viidud rahulolu uuringuid.

Materiaalsetest ehk välistest motivaatoritest kasutatakse töötasu ning lisatasusid (jõulude ja jaanipäeva rahalised preemiad). Küll aga puudub töötajatele arusaadav ja kindel tasustamissüsteem. Töötasu maksmisel jälgitakse konkurente, et püsida natukene kõrgemal tasemel. Mittemateriaalsetest motivaatoritest on olulisel kohal eluterve õhkkond.

## **2.2. Töörahulolu ning motivatsiooniuringu valim, metoodika ja korraldus**

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli välja selgitada OÜ Hotell Tartu personali töörahulolu ja motivatsioon ning uuringu tulemustest lähtuvalt teha parendusettepanekuid töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Uuringumeetodiks valiti kvantitatiivne uurimismeetod ning andmete kogumiseks kasutati küsimustikku (vaata lisa 1), mille koostamisel tugineti töö teooriale. Ankeedi struktuuri koostamisel võeti aluseks Spector'i 9-tahuline töörahulolu uuringu mudel (Fields 2002), mida kohandati antud uuringu jaoks sobivaks. Küsimustik koosneb kahest osast. Esimeses osas on 36 väidet, mis on jagatud üheksaks ploki:

- tasustamine;
- eneseteostus- ja arenguvõimalused;
- juhtimine;
- soodustused;
- tunnustamine ja tagasiside;
- töökeskkond ja –korraldus;
- kollektiiv;
- töö ise;
- info liikumine ettevõttes.



Teine osa sisaldab küsimust motiveerivate tegurite kohta ning vastajatel on võimalus jätta täiendavaid kommentaare. Hinnangu andmiseks kasutatakse küsimustikus 4- palli skaalat, kus 4- olen nõus; 3- pigem olen nõus; 2- pigem ei ole nõus; 1- ei ole nõus; 0- ei oska öelda.

Uuringu üldkogumi ja valimi moodustavad kõik OÜ Hotell Tartu töötajad. Valimi liigiks on kõikne valim, kuna langeb kokku üldkogumiga. Uuring toimus ajavahemikul 17. – 31.03.2014. Enne seda viidi läbi pilootuuring küsimustiku testimiseks. Sealt selgus, et anonüümsuse tagamiseks ei soovitud avaldada isikuandmeid (kuna tegu on väikese kollektiiviga). Seega jäeti need küsimused ankeedist välja. Koostati isiklikult kontrollitud küsimustik, kus lõputöö autor saatis ankeedid laiali ning läks neile ise kokkulepitud ajal järele. Täidetud ankeedid paluti toimetada suletud ümbrikus hotelli vastuvõtulauas asuvasse kasti. Kokku jagati välja 15 ankeeti, millest 13 on tagastatud. Seega osales uuringus 87% valimist. Lõputöö autor on uurimiseetika põhiprintsiipidega (sh ausus, kvaliteet, konfidentsiaalsus, erapooletus, osalejate täielik teavitamine jm) arvestanud.

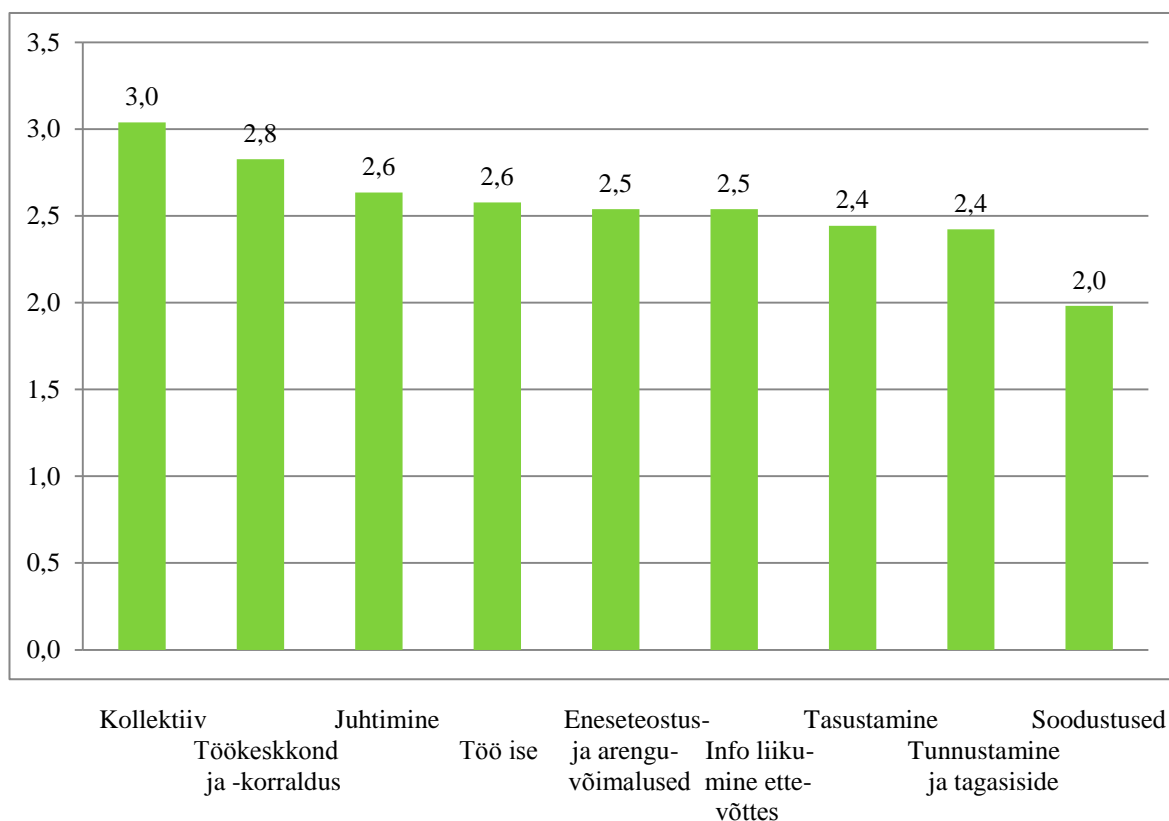
Andmete analüüsimiseks kasutati statistilist andmeanalüüsi Microsoft Exceli andmetöötlusprogrammis, mille abil leiti töörahulolu kategooriate mediaan, miinimum, maksimum, standardhälve ja keskmised näitajad.

### **2.3. Uuringutulemuste analüüs**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade töörahulolu ja motivatsiooniuringu tulemustest. Väidete gruppidele antud hinnangute tõlgendamiseks võeti aluseks väidetele antud keskmiste hinnangute mediaan 2,5. Kõik väited, mida hinnati madalamalt kui 2,5, said uuringu kontekstis keskmisest madalama hinnangu ning kõik väited, mida hinnati kõrgemalt või samaväärselt 2,5-ga, loeti keskmisest kõrgemalt hinnatuks. Kõikide väidete aritmeetilised keskmised on välja toodud numbriliselt töö lisades (vaata lisa 2).

Joonisel 3 on välja toodud küsimustiku kategooriad koos keskmiste hinnangutega. Kõige kõrgema hinnangu sai valdkond „Kollektiiv“ (3 punkti). Kategooria „Töökeskkond ja -korraldus“ sai 2,8 punktilise keskmise hinnangu. Keskmiselt

kõrgemalt hinnati veel valdkondi „Juhtimine“ ja „Töö ise“ (2,6 punkti). Kategooriad „Eneseteostus- ja arenguvõimalused“ ning „Info liikumine ettevõttes“ said samaväärselt 2,5 punktilise hinnangu. Keskmisest madalama hinnangu said valdkonnad „Tasustamine“ ning „Tunnustamine ja tagasiside“ (2,4 punkti). Kõige madalamalt hinnati kategooriat „Soodustused“ (2 punkti).



**Joonis 3.** Küsimustiku kategooriate keskmised hinnangud (autori koostatud).

Järgnevalt analüüsitakse iga tööelu valdkonda puudutavat väidete plokki eraldi ning tuuakse välja madalaima ja kõrgeima hinnangu saanud väited, keskmised ja hälbed (vaata tabel 3).

Uuringus kasutatud küsimustiku (vaata lisa 1) esimese valdkonna väited puudutasid tasustamist. Väidete eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu ettevõtte palgapoliitika ning makstava töötasuga. See valdkond sai keskmisest madalama hinnangu. Töötajate hinnangul ei ole nende töötasu konkurentsivõimeline (2,2 punkti) ega sõltuvuses töökoormusega (2,4 punkti). Sellegipoolest ollakse saadava töötasuga

enam-vähem rahul (2,6 punkti) ning peetakse seda võrdväärseks teadmiste ja oskustega (2,6 punkti). Töötasuga rahulolu väite vastuste suur hajuvus viitab organisatsioonisele palgatasemete erinevusele.

**Tabel 3.** Küsimustiku valdkondade statistilised näitajad (autori arvutused).

Valdkond	min	max	standardhälve	keskmine
Tasustamine	2,2	2,6	0,2	2,4
Eneseteostus- ja arenguvõimalused	1,9	2,8	0,4	2,5
Juhtimine	2,3	3,2	0,4	2,6
Soodustused	1,5	2,2	0,3	2
Tunnustamine ja tagasiside	2,2	2,9	0,3	2,4
Töökeskkond ja –korraldus	2,4	3,4	0,4	2,8
Kollektiiv	2,5	3,5	0,4	3
Töö ise	2,5	2,8	0,1	2,6
Info liikumine ettevõttes	2,4	2,8	0,2	2,5

Teise valdkonna väited koondati nimetuse „Eneseteostus- ja arenguvõimalused“ alla ning sooviti teada töötajate rahulolu organisatsioonisiseste eneseteostus- ja arenguvõimalustega. Kuigi kategooria tulemust saab lugeda keskmisest kõrgemaks, tuleks tähelepanu pöörata väitele „olen kindel, et töötan samas ettevõttes ka järgmisel aastal“, mis sai väga madala hinde (1,9 punkti). See näitab, et kuigi ametikoht võib pakkuda piisavalt väljakutseid ja võimalusi areneda, ei ole see piisav motivaator pikemaajaliseks pühendumiseks.

Küsimustiku kolmanda valdkonna „Juhtimine“ väidete eesmärgiks oli välja selgitada töötajate rahulolu ettevõtte juhtimisstiiliga. Töötajad peavad oma otseseid juhte piisavalt kompetentseteks (3,2 punkti) ning üldise juhtimisstiiliga ollakse samuti rahul (2,6 punkti). Siiski, töötajad tunnetavad, et nende arvamuste ja ideedega ei arvestata (2,4 punkti) ning häid töötajaid ei väärtustata piisavalt (2,3 punkti). Need tegurid on aga motivatsiooni kujundamisel väga olulised.

Soodustused väljendavad organisatsiooni väärtusi ja suhtumist töötajatesse. Töötajatel paluti hinnata ettevõtte poolt pakutavaid soodustusi neljandas väidete plokis

„Soodustused“. Uuringu tulemused näitasid, et antud kategooria sai madalaima keskmise hinnangu. Vastanute sõnul ei olda pakutavate soodustustega rahul ning olemasolevaid ei hinnata headeks. Ei korraldata ühisüritusi (1,5 punkti) ning ettevõtte pakub väga vähesel määral koolitusvõimalusi (2,2 punkti). Tööraahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks ning hoidmiseks on oluline välja töötada mitmekesine ja rahuldav soodustuste pakett.

Viies kategooria sisaldas väiteid töö tunnustamise ja tagasiside kohta, mida hinnati keskmisest madalamaks. Töötajad tunnevad, et nende panust ettevõttesse ei tunnustata piisavalt ning häid töötulemusi ei väärtustata. See on valdkond, mille parendamisele tuleb jällegi suurt tähelepanu pöörata. Tunnustuseta tunneb inimene end alahinnatuna ning väheneb motivatsioon ja tahe saavutada parimaid töötulemusi.

Järgmisena paluti hinnata töökeskkonda ja –korraldust. Tulemuste (2,8 punkti) põhjal saab väita, et juhtkond on valdkonda panustanud ning loonud rahuldavad töötingimused. Töö tegemiseks vajalikud töövahendid on kättesaadavad ning suuremal osal töötajatest on alati võimalus lõuna- ja puhkepausideks.

Seitsmes väidete plokk „Kollektiiv“ pälvis uuringu käigus kõrgeima keskmise hinde (3 punkti). See peegeldab personali ühtekuuluvustunnet ning koostöö sujumist. Sõbralik õhkkond ja vastutulelikud kolleegid aitavad tööraahulolu ja motivatsiooni tõstmisele kaasa. Oluline on, et töötajad tunneksid end töökeskkonnas mugavalt.

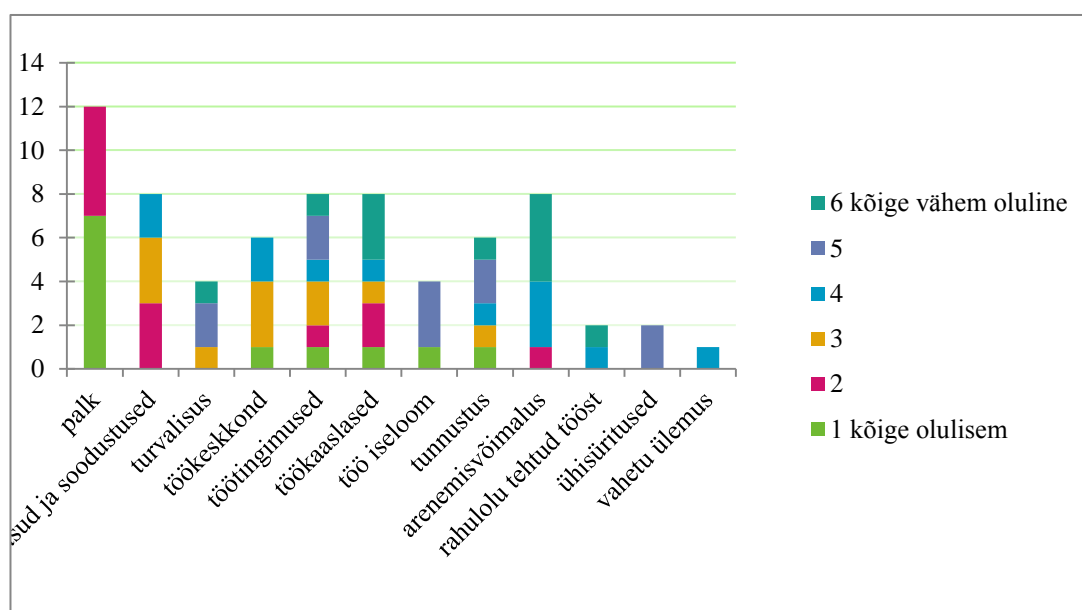
Eelviimane kategooria sisaldas väiteid ametikoha ülesannete kohta. Eesmärgiks oli välja selgitada vastajate hinnangud oma tööle. Valdkond sai keskmisest kõrgema hinnangu, mille põhjal võib järeldada, et enamasti ollakse oma tööga rahul. Suure osa vastajate jaoks on nende tööülesanded huvitavad (2,8 punkti) ning töö ei hakka igav. Ka teadmiste ja oskuste rakendamise võimalustega on töötajad pigem rahul (2,5 punkti). Tööülesannete täitmisel on oluline, et inimene saaks nende täitmisest vahetut isiklikku rahulolu.

Viimane kategooria puudutas info liikumist ettevõttes. Tulemustest selgus, et personalile jagatakse vähe infot ettevõttes toimuvast ning puudub info ettevõtte saavutustest ja eesmärkidest (2,4 punkti). Üldise info kättesaadavusega ollakse pigem

rahul (2,5 punkti), kuid tulemus võiks siiski parem olla. Info jagamine on oluline töötajates kindlustunde tekitamisel ning üheks oluliseks motivaatoriks.

Analüüsid käesoleva uuringu tulemusi Herzbergi kahe-teguri teooria kontekstis saab järeldada, et ettevõtte juhtkond on rohkem tähelepanu pööranud hügieenilistele teguritele, mis ei ole motiveerivad. Seevastu on oluline, et oleksid rahuldavad tegurid, mis tagavad tööga rahulolu. Andmetest selgub, et kollektiiv ja töökorraldus ei anna põhjust rahulolematuse tekkeks. Üldise juhtimisstiiliga on töötajad pigem rahul, kuid rahulolematust tekitab töötasu. Motivatsioonitegurid eneseteostus ja motivatsioon (kuhu kuulub antud uuringu kontekstis hinnang töö iseloomule ning tunnustamisele) on keskpärased ning nende kõikumine tundlik. Keskmiste väärtuste langemisel annavad tegurid alust rahulolematuse tekkeks.

Küsimustiku teises osas paluti vastajatel valida enda jaoks olulisemad motivaatorid ning järjestada need pingereas (1- kõige olulisem kuni 6- kõige vähem olulisem). Järgnevalt on välja toodud töötajate seas olulisemad motivaatorid (vaata joonis 4).



**Joonis 4.** Olulisemad motiveerivad tegurid OÜ Hotell Tartu personali seas (autori koostatud).

Uuringu tulemusena selgub, et suurim ja olulisim motivaator töötajatele on palk. Seda tegurit pidas kõige olulisemaks motivatsiooni tõstjaks 7 vastajat 12-st (58% töötajatest).

Palga kõrval peetakse olulisteks ka materiaalseid motivaatoreid nagu lisatasud ja soodustused (8 vastajat). Nende kõrval on suurema enamuse jaoks tähtsal kohal veel töötingimused, töökaaslased ning arenemisvõimalused (samuti 8 vastajat). Motivatsiooni kujunemisel on olulised töökeskkond ning tunnustus (6 vastajat). Osale töötajatest on tähtis turvalisuse tunne ning töö iseloom (4 vastajat). Vähemal määral peetakse motiveerijateks ka ühisüritusi ja rahulolu tehtud tööst (2 vastajat) ning vahetut ülemust (1 vastaja).

### **3. JÄRELDUSED JA PARENDUSETTEPANEKUD**

Töörahololu ja motivatsiooni kujunemist mõjutavad erinevad tegurid, mis on seotud töö iseärasustega, väliskeskkonnaga, aga ka indiviidi isiksuseomadustega. Enim tuleb tähelepanu pöörata just töötajatele individuaalselt, sest see, mis motiveerib üht, ei pruugi teise jaoks nii atraktiivne olla. See teebki motiveerimise üheks väljakutsuvaimaks ülesandeks ettevõtete juhtide jaoks. Inimeste motiveerimisel ei ole kindlaid mehhanisme, nende vajadused ja neid motiveerivad elemendid on erinevad. Organisatsiooni jaoks on oluline, et töötaja tahaks oma töösse panustada maksimaalselt ja rõõmuga hommikuti tööle tulla. Selleks, et teada, kuidas töötajad oma töösse suhtuvad, kui rahulolevad või motiveeritud nad ettevõttes on, tuleb töötajaid uurida. Personali vajaduste, eelistuste ja soovide välja selgitamise järel saab organisatsiooni võimalusi arvesse võttes välja töötada motivatsioonisüsteemi, mis võib olla püsiva ja oskustega personali säilimise aluseks.

OÜ Hotell Tartu personali seas läbi viidud töörahulolu ja motivatsiooni uuringu tulemuste põhjal saab väita, et töötajate töörahulolu tase erinevates tööelu valdkondades on keskpärane. Kõrgeima hinnangu pälvis rahulolu kollektiiviga, mis peegeldab häid suhteid ja läbisaamist personali seas. Kuigi meeskonnas on läbisaamine hea, siis ei pruugi see töötajat oma tööülesannete täitmisel veel motiveerida. Käesoleva uuringu põhjal saab järeldada, nagu viitas ka Furnham (2011: 334), et kollektiiv välise tegurina ei taga veel tööga rahulolu. Keskmisest kõrgemalt hinnati rahulolu töökeskkonna ning -korraldusega. Kuigi need tegurid on olulised, siis aitavad need rahuldada vaid madalaima astme vajadusi. Mõõdukalt rahuldatud madalaima astme vajadused, millele viitas ka Sadri, Bowen (2011: 45-46), ei pruugi inimest enam motiveerida.

Kõrgema hinnangu said ka valdkonnad, mis sisaldasid küsimusi juhtimise ning töö iseloomu kohta. Juhi olemusest ja käitumisest sõltub töötajate motiveerimisel palju. Juhi

igapäevane tegevus ning juhtimisstiil mõjutavad omakorda töötajate käitumist ja hoiakuid. Personali motivatsiooni ning rahulolu juhtimisega saab tõsta töötajate ideede ja ettepanekutega arvestades ning võimalusel neid rakendades. Antud valdkond on oluline väline tegur, mille abil tõsta rahulolu töökeskkonnaga. Töö iseloom ja ülesanded on otsesed motivaatorid ning rahulolu kujundajad. Uuringu tulemustest lähtuvalt saab väita, et personal on oma tööga enamasti rahul, nende tööülesanded on huvitavad ning töö ei hakka igav. Rahulolu tööga, millele viitas ka Chiang ja Jang (2008: 321), on oluline sisemise motivatsioon allikas. Seega võib järeldada, et hotell Tartu juhtkond on suutnud personali tööülesanded kujundada atraktiivseks ja huvitavaks, mis on töörahulolu kujunemisel väga oluline.

Eneseteostus- ja arenemisvõimaluste väiteid hinnati antud uuringus keskmisest kõrgemaks (2,5 punkti), mis tagab eeldused, et töötajad on motiveeritud panustama ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Sellegipoolest ei olnud kategooria tulemus väga kõrge ja valdkonna tähelepanuta jätmine võib viia töötajate lahkumiseni. 6 vastajat 13-st (46% töötajatest) ehk peaaegu pooled ei ole kindlad, et nad jätkavad samas ettevõttes töötamist ka järgmisel aastal. Juhtkond saaks töötajatele individuaalselt tähelepanu pöörates välja selgitada tegurid, mis nende lahkumise soovi kujundavad ning võimalusel olukorda parendada.

Uuringus osalejad hindavad info liikumist ettevõttes keskmiselt kõrgemalt (2,5 punkti). Töö tegemiseks vajalik informatsioon on personalile kättesaadav, kuid vähem ollakse rahul juhtkonna poolse informeerimisega ettevõttes toimuvast ning puudub ülevaade eesmärkide ja tulemuste kohta. Info kui kindlustunde pakkuja on oluline motivaator. Veel enam, mida rohkem teavet töötajad organisatsiooni kohta saavad, seda rohkem tuntakse end firma osana, mille abil kujundada enda käitumist eesmärkide saavutamiseks. Informeerimise võimalusi on mitmeid, mille abil töörahulolu tõsta.

Valdkonnad, mida personal hindas keskmiselt madalamalt on tasustamine ning tunnustamine ja tagasiside. Rahulolematus palgaga ei ole juhtkonna jaoks kindlasti üllatav ning seda ei saa lugeda vaid uuringus osalenud ettevõtte probleemiks. Teatavasti on hotellimajanduses palgad ühed Eesti väiksemad, sama olukord valitseb ka mujal maailmas. Autori arvates saab tulemust põhjendada asjaoluga, et Eesti rahva elatustase on madal. Kui palgast jätkub vaid põhivajaduste rahuldamiseks, milleks on toit ja



elamiskulud ning reisimine, ilusad autod ja kallid hobid ei tule kõne alla, siis on arusaadav, miks on raha oluline motivaator. Konkurentsipüsimiseks ei saa ka üksikud ettevõtted oma töötajate töötasu märgatavalt tõsta ning arvestama peab üldist majanduslikku olukorda. Paljude uurimuste tulemused näitavad (näiteks Vlad 2012), et hotellitöötajate tasustamisel on põhirõhk palgal. Siinkohal tuleb aga tähelepanu pöörata ka muudele palgasüsteemi osadele. Töötasu ehk palk on vaid rahaline komponent, kuid motivatsioonisüsteemi kuuluvad ka mitterahalistel komponendid ja soodustused. Kategooria väidete hindamisel ei olda rahul töötasu ja töökoormuse omavahelise seosega, seega töötajad võivad tunnetada liiga suurt koormust. See võib tuleneda ajutisest töötajate puudumisest ning seeläbi koormuse suurenemisest. Siinkohal tasub mõelda töö hindamisele ning lisakoormuse tekkimisel väärtustada töötajate panust. Mis viib järgmise valdkonnani, mida personal hindas keskmiselt madalamalt – tunnustamine ja tagasiside. Käesolevast uuringust selgus, millele viitas ka Gallo (2008: 24), et tunnustus on motiveerimise juures oluline komponent. Küsitluses osalenud on arvamusel, et juhtkond ei väärtusta nende panust ning ei tunnusta edusamme ametikohal. Tunnustamise võimalusi on palju ning ettevõtte juhtkond saab sellele valdkonnale tähelepanu pöörates personali töörahulolu tõsta.

Kõige madalamalt hinnati uuringus valdkonda, mis käsitles ettevõtte poolt pakutavaid soodustusi. Töötajad ei ole rahul pakutavate soodustuse valikuga ning olemasolevaid hinnatakse samuti mitterahuldavaks. Uuringust selgus ka, et organisatsioon ei korralda personalile ühisüritusi ja pakub väga väikesel määral täiendõppe- ja koolitusvõimalusi. Koolitusvõimaluste mitmekesistamisega, nagu viitasid Ameeq-ul-Ameeq ja Hanif-i (2013: 77-78) uuringutulemused, saab tõsta töötajate motivatsiooni. Soodustused on motivatsioonisüsteemi oluline komponent, mis väljendab organisatsiooni suhtumist töötajatesse. Kuna töötajate vajadused on erinevad, siis on oluline pakkuda võimalikult mitmekesist paketti, mis oleks atraktiivne kõigile töötajatele. Ettevõtte edu tagamiseks on oluline oskustega ja püsiv personal. Seetõttu tuleb pöörata tähelepanu töötajate koolitamisele, et püsida konkurentsipüsimiseks ning pakkuda parimat võimalikku teenindust ja teenust. Ühisüritused on olulised meeskonnavaimu loomisel ning firmakultuuri kujundamisel. Motiveerimise seiskohalt on ühisüritustel oluline roll, mis aitab süvendada „meie“ tunnet.

Uuringutulemustest selgub, et indiviide motiveerivad erinevad tegurid. Kuigi suurema enamuse jaoks on olulisim töö eest saadav tasu, siis edasi on paljude töötajate jaoks olulised erinevad tegurid, mis on seotud nii töö iseloomuga kui ümbritseva keskkonnaga. Inimesed on organisatsiooni jaoks oluline, kuid samal ajal üks keerulisem ressurss. Järgnevalt esitab lõputöö autor omapoolsed ettepanekud OÜ Hotell Tartu personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Kuna antud ettevõttel puuduvad arengukava, strateegia või kirja pandud eesmärgid, tuleb esmalt tähelepanu pöörata nendele teguritele. Eesmärgid peavad olema personalile arusaadavad ning kättesaadavad. Samuti on oluline seatud eesmäärke regulaarselt üle vaadata ning vajadusel muuta või täiendada.

Tähtsaim väljund töötajale on teenitav töötasu ehk palk. On oluline, et tasustamissüsteem oleks personalile selge ja arusaadav ning igaüks mõistaks, mille alusel talle palka makstakse. Kui töötajad tunnetavad, et neile makstav töötasu ja –koormus ei ole omavahel võrdelised, võib põhjus olla ka selles, et personal pole teadlik, mille alusel palganumber kujuneb. Kuna uuringust selgus, et töötajad pole oma töötasuga rahul, on tähtis olemasoleva palgapoliitika analüüsimine ning vajadusel ümberformuleerimine. Siia kuulub ka ametikohtade hindamine, mille käigus määratakse ära iga ametikoha väärtus. Konkreetse ettepanekuna soovib lõputöö autor analüüsida võimalust maksta personalile meritpalka ehk väärtuspalka, mis põhineb töötajate hindamisel. Seda saab kasutada ametikohtadel, kus tulemusi ei ole võimalik hinnata kindlate arvuliste näitajate abil (hotelli mõistes näiteks vastuvõtuadministraatorid ja toateenijad, aga ka raamatupidaja, personalitöötaja jne) ning omaduste mõõtmisel, mis tulemuste kaudu otseselt ei väljendu (meeskonnatöö oskus, initsiatiiv jm). Mõistlik oleks kasutada kombineeritud tasu, kus kuupalgale või ajapalgale lisandub tulemustasu või lisatasu.

Lisaks rahalistele motivaatoritele saab motivatsiooni kujunemist mõjutada ka mitterahaliste komponentide abil. Siia kuuluvad tagasiside ja tunnustamine. Töötaja tunneb end meeskonna olulise lülina, kui ta on teadlik, kuidas läheb ettevõttel, aga ka juhi silmis töötajal endal. Ametlikku tagasisidet saab jagada üld- või osakonnakoosolekutel, kuid unustada ei tohi mitteametliku tagasiside andmist töö käigus. Tunnustamine ehk positiivne tagasiside tähendab, et töötaja tegevuses

märgatakse positiivset (arengut, edu, saavutusi, initsiatiivi jne) ning sellest teavitatakse ka töötajat ennast. Antud ettevõtte puhul tuleb tunnustamisele suurt tähelepanu pöörata, et töötajate rahulolu valdkonnaga tõsta. Kui töötaja on teinud head tööd ja ära teeninud tunnustuse, soovib ta seda ka saada. Ei piisa sellest, kui juhid ütlevad, et te olete kõik tublid. Tunnustus peab olema individuaalne ja siiras kiituseavaldus. Tunnustamise võimalusi OÜ Hotell Tartu juhtkonnale:

- mitteametlik suusõnaline tunnustamine;
- äramäkimine koosolekutel, ühisüritustel.

Oluline mitterahaline motivaator on regulaarne arenguvestlus. See on töötajale ehk ainus võimalus juhiga privaatselt ja avameelselt rääkida oma tööst, vajadustest või probleemidest. Juht saab parema ülevaate oma töötajate ootustest, vajadustest ning anda nõu või põhjendada oma seisukohti. Arenguvestlus on oluline ennetamaks töötajate lahkumist. Selle käigus vaadatakse üle varasemad eesmärgid ning seatakse uued. Töötajate vajadused ja eesmärgid võivad ajaga muutuda, mistõttu on oluline, et ka juhtkond oleks oma töötajate kavatsustega kursis. Võimalik, et ettevõtte saab töötajale pakkuda just seda, mida viimane soovib ja seeläbi töörahulolu ning motiveeritust tõsta olles seeläbi kasulik ka organisatsioonile. Hotelli juhataja sõnul on arenguvestlusi läbi viidud keskastme juhtide seas. Lõputöö autor soovitab aga vestluste amplituudi suurendada ja kaasata ka vastuvõtu- ning majapidamisosakonna töötajad. Arvestades uute töötajate väljaõppele kuluvat aega ja ressursse, tuleb olemasolevate töötajatega tegelemine ettevõttele rohkem kasuks, kui uute väljaõpetamine.

Ühisüritused on organisatsioonikultuuri ja meeskonnavaimu kujunemisel oluline investeering, mis toovad kokku kõik organisatsiooni töötajad. Töötajatel on võimalus omavahel suhelda ja nautida lõõgastavaid tegevusi. Uuringu tulemustest lähtuvalt ning ettevõttes praktilisel viibides oli näha, et töötajad tunnevad taolistest üritustest puudust. Ettevõttes ei tähistata ühtegi sündmust ühiselt. Seega meeskonnatunde elavdamise nimel ja motiveerimisel on ühisüritused olulise tähtsusega. Üritustega saab organisatsioonis tähistada suve- ja talvapäevasid, jõule ning aastavahetust, sünnipäevasid ja muid tähtpäevi.

Tõhus mitterahaline motivaator on kindlasti töötajate arvamuste, ideede ja ettepanekute küsimine ning nendega arvestamine. Uuringust selgus, et juhtkond ei kaasa personali piisavalt otsustamise protsessidesse, mis on töörahulolu kujunemisel jällegi oluline. Töötajate arvamust ja ettepanekuid saab küsida suuliselt või kirjalikult. Viimase korral peab kindlasti andma ka tagasisidet ning selgitama, mida on tehtud või kavatsetakse teha küsitluse käigus ilmnunud probleemide lahendamiseks. Töötajatelt arvamuse küsimine on oluline sisemise motivatsiooni allikas, mille läbi tunnetavad töötajad end rohkem organisatsiooni osana. Kuna iga osakonna töötajad puutuvad enda ametikohal esinevate probleemide ja kitsaskohtadega kõige tihedamalt kokku, on mõistlik küsida arvamust just töötajatelt. Selleks pakub autor järgnevad võimalused:

- küsitlused töötajate arvamuse välja selgitamiseks (suulised või kirjalikud);
- soovitude kast töötajatele arvamuste esitamiseks (kus parimaid elluviidavaid lahendusi premeeritakse).

Info jagamise oluline põhjus on töötajates tekitatav kindlustunne. Info puudumine või selle vähesus võivad tekitada inimeses eemalejätetu tunde. Ka siis, kui töötajaid ei kuulata või ei anta tagasisidet, võivad nad tunda end tähtsusetu ja alahinnatuna. Uuringust selgus, et meeskonnas liigub mõningal määral kuulujutte. Selle põhjuseks võib pidada halba teabejuhtimist, st töötajaid ei informeerita piisavalt. Ettepanekuid hotellis tõhusamaks info liikumiseks:

- koosolekud (nii osakonnakoosolekud kui üldkoosolekud, et vahetada infot kõikide üksuste vahel; osakonnakoosolekud peaksid toimuma iga kuu, üldkoosolekud 3 kuu või kvartali kaupa);
- ühisüritused (hea võimalus jagada infot kõikidele töötajatele korraga, anda ülevaade ettevõtte tulemustest või teavitada uutest tegevustest).

Töötajate motiveerimisel on oluline roll ettevõtte poolt pakutavatel koolitus- ja arenemisvõimalustel. Kuna antud valdkonnas on hotellil jällegi arenguruumi, peaks juhtkond esmalt teadustama koolituste vajalikkust, seejärel selgitama välja personalile vajalikud koolitused ning koostama koolitusplaani. Vastuvõtutöötajate töö efektiivsust saab tõsta läbi keeltekursuste ning erinevate klienditeeninduse ja motivatsiooni alaste koolituste abil.

Motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks on oluline kaaluda erinevate soodustuste võimalusi. Hetkel on hotelli töötajad antud valdkonnaga kõige vähem rahul, seega saab ettevõtte oma töötajatest hoolides olukorda parendada atraktiivse soodustuste paketi lisamisel motivatsioonisüsteemi. Töötajate vajadused ja soovid võivad olla erinevad, mistõttu tuleb soodustuste välja töötamisel pöörata tähelepanu mitmekesisusele. Läbi soodustuste saab rahuldada töötajate vajadusi ja pakkuda lisaväärtust. Lõputöö autor soovib juhtkonnal kaaluda järgmiste soodustuste pakkumist personalile:

- soodushinnaga toitlustamine;
- staažikate töötajate väärtustamine (palgatõus pärast 1. aasta möödumist, kollektiivne tähistamine alates 5. aastast);
- tervisesoodustused (spaakülastused, terviseprotseduurid hotelli koostööpartnerite juures);
- täiendav tervisekindlustus, õnnetusjuhtumi kindlustus;
- pensionile jäämise toetus;
- sportimisvõimalused (soodushinnaga spordiklubi liikmelisus);
- täiendav puhkus (nt abiellumise puhul, heade töötulemuste preemiana vms);
- koolitusvõimalused;
- sünnipäeva meelepidamine (kingitus, meene hotelli poolt);
- tähtpäevade tähistamine ja ühisüritused.

Töötajate motiveerimiseks on lisaks töötasule ka palju teisi mooduseid. Palju saab ära teha efektiivse juhtimise ning töötajatega suhtlemise teel. Oluline on, et ettevõtte teadustaks motiveerimise ja töörahulolu olulisust. Motivatsioonisüsteemi loomisse tuleb kaasata ka töötajad, arvestades nende vajadusi ja ettepanekuid ning organisatsiooni võimalusi arvesse võttes luua just enda personalile sobivaim motivatsioonisüsteem. Lõputöö autor loodab, et peatükis esitatud ettepanekud on OÜ Hotell Tartu juhtkonnale kasulikud personali töörahulolu ning motivatsiooni tõstmiseks.

## KOKKUVÕTE

Töörahololu ja motivatsioon on omavahel tihedalt seotud mõisted, mida käsitletakse tihti koos. Töörahololu on organisatsioonikäitumise ja juhtimise kontekstis oluline aspekt, mis on põhjuslikult pidevalt uurijate huviorbiidis. Motiveerimist võib pidada inimeste juhtimise protsessi üheks keerulisemaks osaks. Töörahololu ja motivatsiooni kujunemist mõjutavad erinevad tegurid, mis on seotud töö iseärasustega, väliskeskkonnaga, aga ka indiviidi isiksuseomadustega. Hotellimajanduses on tööjõupuudus aktuaalne teema, mistõttu võib püsiva personali säilitamine olla ettevõtte edu nurgakiviks. Ettevõtte või asutuse jaoks on oluline pöörata tähelepanu töötajate rahulolule, kuna motiveeritud meeskond aitab organisatsioonil areneda. Töötajate rahulolu ja motiveeritust saab uurida rahulolu-uuringute abil, mis annavad juhtidele teavet hetkeolukorra kohta, et vajadusel töörahololu ja motivatsiooni tõsta.

Käesolev lõputöö käsitles erinevaid töörahololu- ning motivatsiooniteooriaid ning tõi näiteid majutusasutustes töötavate inimeste motiveerimisest. Tuntuim töörahololu- ja motivatsiooni käsitlev teooria on Herzbergi kahe-teguri teooria, mille kohaselt saab inimestel eristada kahte tüüpi vajadusi: hügieenilisi ning motiveerivaid. Hügieenifaktorid aitavad vältida rahulolematust, kuid töörahololu ja motivatsiooni tõstmisel tuleb rõhku panna motiveerivatele teguritele. Locke-i väärtuse-taju mudeli kohaselt määravad tööga rahulolu väärtused. Rahulolematust kujundavad lahknevused selle vahel, mida tööst oodati ja mida saadi vaid juhul, kui tegurid on töö tegijale olulised. Õiglusteooria leiab, et töörahololu ja motivatsiooni kujundab võrdlus teistega, nende panuse ja töötasuga. Tuntuima vajaduste teooria autor A. Maslow paigutas rahulolu ja motivatsiooni kujundavad tegurid hierarhiasse, mille kohaselt kerkivad esmalt esile madalama astme vajadused, mille rahuldamisel muutuvad aktuaalseks kõrgema astme vajadused. Sarnaselt usub Alderfer, et inimest motiveerivad vajadused.

Tema ERG teooria väidab, et inimest motiveerivad kolm vajadust: eksistensi, seotuse ja kasvu vajadus, mis ei esine tingimata hierarhiana. McClellandi vajaduste teooria järgi motiveerivad inimest samuti kolm vajadust: saavutus-, kuuluvus- ja võimuvajadus ning tavaliselt on üks neist ülekaalus. Vroomi ootuste teooria kohaselt motiveerib inimest töötama ootus tehtud töö ja tasu eest.

Tööraahulolu ja motivatsiooni saab mõjutada erinevate tegurite abil. Tähtsal kohal on suhtlemine ja juhtimisstiil ning info edastamine. Töötajale tagasiside andmine ning tunnustamine aitavad süvendada pühendumust, millega tõsta töö tegemise efektiivsust. Motiveerimisel tuleb tähelepanu pöörata motiveerivatele teguritele, kuid ei tohi ära unustada toetavaid tegureid nagu seda on töökeskkond, kollektiiv või soodustused. Motivatsioonisüsteemi olemasolu peegeldab organisatsiooni hoolivust ja tahet luua pikaajaline ning kestav tööandja-töötaja suhe.

Käesoleva lõputöö raames viidi läbi uuring OÜ Hotell Tartu personali seas uurimaks töötajate tööraahulolu ja motivatsiooni taset erinevates tööelu valdkondades. Andmete kogumiseks kasutati küsimustikku, mille koostamisel tugineti teoorias käsitletud allikatele. Ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 17.–31.03.2014. Küsimustikule vastas 15-st töötajast 13, seega osales uuringus 87% valimist.

Küsimustik koosnes 36-st tööraahulolu kujundavast väitest, mis jagati nelja kaupa üheksaks plokiks: tasustamine, eneseteostus- ja arenguvõimalused, juhtimine, soodustused, tunnustamine ja tagasiside, töökeskkond ja –korraldus, kollektiiv, töö ise ja info liikumine ettevõttes. Lisaks paluti vastajatel valida nende jaoks olulisemad motivaatorid ning järjestada need pingereas (1- kõige olulisem kuni 6- kõige vähem olulisem). Töötajate palvel jäeti uuringust välja üldised andmed, tagamaks anonüümsus.

Uuringutulemustest lähtuvalt saab väita, et OÜ Hotell Tartu personali tööraahulolu ja motiveerituse tase on erinevate tööelu valdkondade lõikes keskpärane. Väideteplokkidele antud keskmised hinnangud jäid 3,0 ja 2,0 punkti vahele. Kõige kõrgemalt hinnati väiteid, mis puudutasid kollektiivi. Sõbralik õhkkond ja vastutulelikud kolleegid aitavad tööraahulolu ja motivatsiooni tõstmisele kaasa. Keskmisest kõrgemalt hinnati ka valdkondi, mis puudutasid töökeskkonda- ja korraldust, juhtimist ning tööd ise. Ka eneseteostus- ja arenguvõimalusi ning info

liikumist ettevõttes hindasid töötajad keskmisest paremaks, kuid tähelepanu tuleks pöörata töötajate pikaajalisele pühendumusele. Tulenevalt vastustest tekitavad personalile rahulolematust töö tasustamine, tunnustamine ja tagasiside ning soodustused. Töötajad leidsid, et nende töötasu ei ole vastavuses töökoormusega ega konkurentsivõimeline. Lisaks ei väärtusta juhtkond häid töötajaid ega tunnusta häid töötulemusi. Töötajad leiavad, et nende ametialaseid edusamme ei märgata või peeta oluliseks. Soodustuste valikuga on hotelli personal kõige vähem rahul, pakutavad soodustused pole mitmekesised ega rahuldavad. Samuti on kasinad täiendõppe- ja koolitusvõimalused ning töötajad tunnevad puudust ühisüritustest, mida ei korraldata üldse. Hinnangutest lähtuvalt esitas lõputöö autor omapoolsed ettepanekud personali töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Töötasuga rahulolu tõstmiseks tasub üle vaadata ettevõtte palgasüsteem, mille käigus saab hinnata ametikohtade tasustamise vastavust tööülesannetega. Samuti võiks analüüsida lisatasude ja preemiate maksmise korda. Tunnustamine ja tagasiside on olulised motivatsiooni tõstjad, mis ei nõua ka suurt rahalist ressursi. Töötajaid väärtustades ja tunnustades saab juhtkond panustada personali ühtekuuluvustunde süvendamisele. Soodustused väljendavad organisatsiooni väärtusi ja suhtumist töötajatesse. Selle kitsaskohaga tegeledes saab juhtkond luua lisaväärtust.

Kokkuvõttes hindab lõputöö autor antud uuringut positiivselt õnnestunuks, kuna andis ettevõttele olulist informatsiooni töötajate rahulolu ning motivatsiooni mõjutajatest. Järeldustele tuginedes saab juhtkond personali puudutavatele kitsaskohtadele varasemast rohkem tähelepanu pöörata ning organisatsiooni võimalusi arvesse võttes töötada välja vajaliku motivatsioonisüsteemi.



## **VIIDATUD ALLIKAD**

- Ameeq-ul-Ameeq., Hanif, F.** 2013. Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 4 (4), pp 68-82.
- Arnolds, C. A., Boshoff, C.** 2002. Compensation, Esteem Valence And Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer's ERG Theory. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 (4), pp 697-719.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Ford, M. T.** 2014. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin: American Psychological Association*.
- Cetinkaya, A. S.** 2011. The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel. *Journal of Transnational Management*. Vol 16 (3), pp 149-156.
- Chiang, C., Jang, S.** 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*. Vol 27 (2), pp 313–322.
- Cinar, O., Bektas, C., Aslan, I.** 2011. A Motivation Study On The Effectiveness Of Intrinsic And Extrinsic Factors. *Economics and Management*. Vol 16, pp 690-695.
- Datta, Y.** 2010. Maslow's Hierarchy of Basic Needs: An Ecological View. - *Oxford Journal*. Vol. 9 (1), pp 39-57.

**De Kok, C. A.** 2013. Happiness at work: are job satisfaction, job self-efficacy and trait emotional intelligence related? University of South Africa. [http://hdl.handle.net/10500/10455] 16.02.2014.

**Denny, R.** 2010. Motiveeritud võitma: kuidas motiveerida ennast ja teisi. Tallinn: Äripäev.

Eesti Riiklik Turismiarengukava 2014–2020. 2013. Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium.

[https://www.riigiteataja.ee/aktiisa/3191/1201/3015/lisa.pdf] 22.04.2014.

Eesti Statistika kvartalikirj 4/2010 "Tööelu kvaliteedi subjektiivne mõõde".

Statistikaamet [http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication\_id=19984] 22.04.2014.

**Fields, D. L.** 2002. Job Satisfaction. In Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis. pp 1-43. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. [http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ee/10.4135/9781452231143.n1] 10.03.2014.

**Fisher, E. A.** 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies - Administration in Social Work, Vol. 33 (4), pp 347-367.

**Furnham, A.** 2011. The psychology of behaviour at work : the individual in the organization. 2nd edition. New York : Psychology Press.

**Gallo, C.** 2008. Employee Motivation the Ritz-Carlton Way. BusinessWeek Online. 3/3/2008, p 24.

**Garrigós-Simón, F. J., Palacios-Marqués, D., Narangajavana, Y.** 2008. Improving the perceptions of hotel managers. Annals of Tourism Research. Vol 35 (2), pp 359-380.

**Gomez-Minambres, J.** 2012. Motivation Through Goal Setting. Journal of Economic Psychology, Vol. 33, pp 1223-1239.

**Hindle, T.** 2008. Guide to Management Ideas & Gurus.

Hotell Tartu koduleht [<http://www.tartuhotell.ee/>] 01.04.2014.

**Judge, T. A., Klinger, R.** 2008. Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. – Eid, M., Larsen, R.J. The Science of Subjective Well-Being. New York: The Guilford Press, pp. 393-413.

**Judge, T. A., Klinger, R.** 2009. Turnover and satisfaction. – Handbook of Principles of Organizational Behavior. Edited by Locke, E.A. 2nd edition. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.

**Kavita, G., Simran, K., Pramod, G., Lalit, J., Sunil K, S.** 2012. Impact of Job Satisfaction on Employee Performance, a Challenge for HR Managers in Changing Environment. International Journal of Scientific Research and Reviews. Vol. 1 (3), pp. 88-95.

**Kermally, S.** 2005. Gurus on People Management. Thorogood Publishing Ltd, pp 15-24; 43-50.

**Lambright, K. T.** 2010. An Update of a Classic: Applying Expectancy Theory to Understand Contracted Provider Motivation. Administration & Society, Vol. 42 (4), pp 375-403.

**Landsberg, M.** 2003. Motiveerimise kunst: inspireeri ennast ja teisi. Tallinn: Kirjastus Varrak.

**Lee, C., Way, K.** 2010. Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. International Journal of Hospitality Management. Vol. 29 (3), pp 344-353.

**Locke, E. A.** 2009. Motivation. - Handbook of Principles of Organizational Behavior. 2nd edition. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.

- Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T.D.** 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, Vol. 30 (6), pp 890-899.
- Manzoor, Q.** 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Vol. 3 (1), pp 1-12.
- Martins, H., Proenca, T.** 2012. Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. Working Paper, Universidade do Porto. Is 471, pp 1–20.
- Maslow, A. H.** 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: Mantra Kirjastus.
- Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärtus: kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallin: Pegasus.
- Pink, D. H.** 2012. Liikumapanev jõud: mis meid tegelikult motiveerib. AS Äripäev.
- Põldvee-Mürk, K.** 2002. Info liikumine motiveerib töötajaid. Äripäev [http://www.mastery.ee/info-liikumine-motiveerib-tootajaid/] 23.04.2014.
- Pärl, Õ.** 2001. Töötajad vajavad ergutamist. Äripäev 29.10.2001 [http://www.mastery.ee/tootajad-vajavad-ergutamist/] 22.03.2014.
- Ramlall, S.** 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Vol. 5 (1/2), pp 52-63.
- Robbins, S. P., Judge, T. A.** 2009. Organizational behavior (13th ed.). Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Royle, T. M., Hall, A. T.** 2012. The Relationship Between McClelland's Theory Of Needs, Feeling Individually Accountable, And Informal Accountability For Others. *International Journal of Management & Marketing Research*, Vol. 5 (1), pp 21-42.

Senine juhtimine ei tööta! Inimeste otsuste taga on emotsioon, mitte loogika. Director, 2012. [<http://www.director.ee/senine-juhtimine-ei-toota-inimeste-otsuste-tag-a-on-emotsioon-mitte-loogika/>] 23.04.2014.

**Skiba, M., Rosenberg, S.** 2011. The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice. Vol. 17 (2), pp 1-19.

**Spector, P. E.** 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Thousand Oak (kaudviide).

Statistikaamet. 2013. III kvartalis keskmise brutokuupalga tõus veidi kiirenes. [<http://www.stat.ee/65317>] 11.01.2014.

**Straub, J. T.** 2004. Algaja juhi käsiraamat. Tallinn: Koolibri.

**Suciu, L. E., Mortan, M., Lazăr, L.** 2013. Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. Transylvanian Review of Administrative Sciences, Is 39, pp 180-200.

**Zegoicea, A., Petrova, E.** 2013. Comparative Case Study Regarding Cadet's Motivation – Methodology. Revista Academiei Fortelor Terestre. Vol. 18 (3), pp 301-307.

**Tietjen, M. A., Myers, R. M.** 1998. Motivation and job satisfaction. Management Decision, Vol. 36 (4), pp 226–231.

**Vigoda-Gadot, E., Angert, L.** 2007. Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. Basic and Applied Social Psychology, Vol. 29 (2), pp 119-128.

**Winter, D. G.** 1992. Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis. New York: Cambridge University Press (kaudviide).

**Vlad, S.** 2012. The Motivation and Ways of Motivating the Human Resources – Best Western Hotel Central Arad. Annals of the Univesity of Oradea, Economic Science Series. Vol 12 (2), pp 398-403.

**Sadri, G., Bowen, R. C.** 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Institute of Industrial Engineers. Vol 43 (10), pp 44-48.

## LISAD

### Lisa 1. OÜ Hotell Tartu personali töörahulolu ja motivatsiooni küsimustik

## OÜ HOTELL TARTU PERSONALI TÖÖRAHULOLU JA MOTIVATSIOONI KÜSIMUSTIK

Lugupeetud küsitlusele vastaja!

Käesoleva uuringu eesmärk on välja selgitada OÜ Hotell Tartu personali töörahulolu ning motivatsiooni tase erinevates tööelu valdkondades.

Küsimustik on anonüümne ning uuringust saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul. Tulemusi kasutatakse OÜ Hotell Tartu personali jaoks sobiva motivatsioonipaketi väljatöötamisel ning TÜ Pärnu kolledži lõputöö koostamisel.

**Täidetud ankeet palun tuua suletud ümbrikus hotelli vastuvõtulauas asuvasse kasti hiljemalt 31.03.2014.**

Täna, et leiate aega küsimustikule vastamiseks!

Palun hinnake, kuidas olete rahul järgmiste valdkondadega. Tõmmake ring ümber Teie arvates sobivaimale vastusevariandile.

Hinnates lähtuge jaotusest:

4- olen nõus; 3- pigem olen nõus; 2- pigem ei ole nõus; 1- ei ole nõus; 0- ei oska öelda

		Olen nõus	Pigem olen nõus	Pigem ei ole nõus	Ei ole nõus	Ei oska öelda
<b>TASUSTAMINE</b>						
1	Olen rahul oma töötasuga.	4	3	2	1	0
2	Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele.	4	3	2	1	0
3	Minu töötasu on sõltuvuses minu töökoormusega.	4	3	2	1	0
4	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes.	4	3	2	1	0
<b>ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED</b>						
5	Olen saanud end oma erialal piisavalt täiendada.	4	3	2	1	0

## Lisa 1 järg

6	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid.	4	3	2	1	0
7	Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut.	4	3	2	1	0
8	Olen kindel, et töötan samas ettevõttes ka järgmisel aastal.	4	3	2	1	0
<b>JUHTIMINE</b>						
9	Ettevõtte väärtustab häid töötajaid.	4	3	2	1	0
10	Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse.	4	3	2	1	0
11	Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne ja eeskujuks teistele.	4	3	2	1	0
12	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga.	4	3	2	1	0
<b>SOODUSTUSED</b>						
13	Ettevõtte pakub töötajatele häid soodustusi.	4	3	2	1	0
14	Organisatsioonis korraldatakse piisavalt ühisüritusi.	4	3	2	1	0
15	Organisatsioon pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi.	4	3	2	1	0
16	Olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate soodustusega.	4	3	2	1	0
<b>TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE</b>						
17	Minu töö tulemusi tunnustatakse.	4	3	2	1	0
18	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest.	4	3	2	1	0
19	Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta.	4	3	2	1	0
20	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt.	4	3	2	1	0
<b>TÖÖKESKKOND JA -KORRALDUS</b>						
21	Ettevõtte loob mugavaid ja häid töötingimusi.	4	3	2	1	0
22	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	4	3	2	1	0
23	Tunnen end oma töökohal turvaliselt.	4	3	2	1	0
24	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks.	4	3	2	1	0
<b>KOLLEKTIIV</b>						
25	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	4	3	2	1	0
26	Minu kolleegid on vastutulelikud ja abistavad.	4	3	2	1	0
27	Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi.	4	3	2	1	0
28	Meeskonnas levib vähe kuulujutte.	4	3	2	1	0
<b>TÖÖ ISE</b>						
29	Minu tööülesanded on huvitavad.	4	3	2	1	0
30	Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada.	4	3	2	1	0
31	Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust.	4	3	2	1	0
32	Mul ei hakka tööl igav.	4	3	2	1	0
<b>INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES</b>						
33	Organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi.	4	3	2	1	0
34	Saan oma tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigeaegselt.	4	3	2	1	0
35	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast.	4	3	2	1	0
36	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid firma tulemustest ja eesmärkidest.	4	3	2	1	0



## Lisa 1 järg

37. Palun märkige enda jaoks olulisemad motivaatorid. (Palun reastage valikud pingereas: 1-kõige olulisem kuni 6-kõige vähem oluline)

- a) palk
- b) lisatasud ja soodustused
- c) turvalisus
- d) töökeskkond
- e) töötingimused
- f) töökaaslased
- g) töö iseloom
- h) tunnustus
- i) eneseteostuse võimalus
- j) arenemisvõimalus
- k) rahulolu tehtud tööst
- l) ühisüritused
- m) vahetu ülemus
- n) muu, mis?

---

Kommentaariid (kui soovite hinnanguid selgitada või lisada midagi olulist, mida küsimustik ei sisalda):

---

---

---

---

---

TÄNAN VASTAMAST!

## Lisa 2. Küsimustiku väidetele antud keskmised hinnangud

<b>TASUSTAMINE</b>		<b>2,4</b>
1	Olen rahul oma töötasuga.	2,6
2	Minu töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele.	2,6
3	Minu töötasu on sõltuvuses minu töökoormusega.	2,4
4	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse tööga teistes ettevõtetes.	2,1
<b>ENESETEOSTUS JA ARENGUVÕIMALUSED</b>		<b>2,5</b>
5	Olen saanud end oma erialal piisavalt täiendada.	2,6
6	Minu töö pakub põnevaid väljakutseid.	2,8
7	Tunnen, et õpin oma töökohal iga päev midagi uut.	2,8
8	Olen kindel, et töötan samas ettevõttes ka järgmisel aastal.	1,9
<b>JUHTIMINE</b>		<b>2,6</b>
9	Ettevõtte väärtustab häid töötajaid.	2,3
10	Töötajate ideede ja ettepanekutega arvestatakse.	2,4
11	Minu otsene juht on oma töös piisavalt kompetentne ja eeskujuks teistele.	3,2
12	Olen rahul ettevõtte juhtimisstiiliga.	2,6
<b>SOODUSTUSED</b>		<b>2,0</b>
13	Ettevõtte pakub töötajatele häid soodustusi.	2,1
14	Organisatsioonis korraldatakse piisavalt ühisüritusi.	1,5
15	Organisatsioon pakub täiendõppe- ja koolitusvõimalusi.	2,2
16	Olen rahul organisatsiooni poolt pakutavate soodustusega.	2,2
<b>TUNNUSTAMINE JA TAGASISIDE</b>		<b>2,4</b>
17	Minu töö tulemusi tunnustatakse.	2,2
18	Olen rahul juhtkonna poolse tunnustusega heade töötulemuste eest.	2,4
19	Saan oma otseselt juhilt tagasisidet oma töö kohta.	2,9
20	Minu ametialaseid edusamme hinnatakse juhtkonna poolt.	2,2
<b>TÖÖKESKKOND JA -KORRALDUS</b>		<b>2,8</b>
21	Ettevõtte loob mugavaid ja häid töötingimusi.	2,4
22	Minu töö tegemiseks vajalikud töövahendid on alati kättesaadavad.	2,8
23	Tunnen end oma töökohal turvaliselt.	2,7
24	Mul on võimalus lõuna- ja puhkepausideks.	3,4
<b>KOLLEKTIIV</b>		<b>3,0</b>
25	Ettevõttes on hea meeskonnatöö ja sõbralik õhkkond.	3,2
26	Minu kolleegid on vastutulelikud ja abistavad.	3,5
27	Koostöö erinevate osakondade vahel sujub hästi.	3
28	Meeskonnas levib vähe kuulujutte.	2,5
<b>TÖÖ ISE</b>		<b>2,6</b>

## Lisa 2 järg

29	Minu tööülesanded on huvitavad.	2,8
30	Minu töö võimaldab minu oskusi ja teadmisi maksimaalselt rakendada.	2,5
31	Mul on võimalus teha tööd, mis pakub mulle rahuldust.	2,5
32	Mul ei hakka tööl igav.	2,5
<b>INFO LIIKUMINE ETTEVÕTTES</b>		<b>2,5</b>
33	Organisatsioonis on info kättesaadav ja liigub hästi.	2,5
34	Saan oma tööülesannete täitmiseks vajaliku info kätte õigeaegselt.	2,8
35	Mul on piisavalt infot ettevõttes toimuvast.	2,4
36	Ettevõtte annab regulaarselt ülevaateid firma tulemustest ja eesmärkidest.	2,4

## **SUMMARY**

### **PERSONNEL JOB SATISFACTION AND MOTIVATION BASED ON HOTEL TARTU**

Sigrit Parts

Job satisfaction and motivation are closely related concepts, which are often considered together. In organizational behaviour and HRM, job satisfaction is an essential aspect, which is causally in the centre of numerous researches. However, motivating people can be considered as one of the most complicated areas in management. Hotel industry suffers from staff turnover and labour shortage. Therefore it is important to know how to keep skilled employees, because permanent and motivated personnel may be the cornerstone of a company's success.

This final paper aims to clarify job satisfaction levels and sources of motivation within the personnel of hotel Tartu. Since there is an interactive communication happening between hotel employee and customer, it is important that the employee is highly motivated and satisfied, to offer best service possible. The topic of this paper is current, since there has not been conducted a research on motivation in recent years amongst hotel Tartu's personnel. Also, the assumption is that motivation and satisfaction are not high in the company.

Data was collected using a quantitative survey on a paper form questionnaire. It included 36 statements about satisfaction with pay, self-realization, management, recognition, incentives, work environment, collective, work itself and communication within organization. There was also a question about motivators, which were asked to sort depending on their importance. There were 15 employees working in hotel Tartu at

the time of the survey, but only 13 of them returned filled questionnaires. Therefore, 87% of the sample participated in the satisfaction survey.

Based on the survey conducted in hotel Tartu, it can be said that level of personnel job satisfaction among different job aspects is mediocre. The employees were most satisfied with collective and teamwork. Also, topics about work environment, management, work itself, self-recognition and communication resulted above average. Still, there were some specifics in those topics to keep in mind when motivating personnel. An important aspect is that 46% of the employees are not sure, whether they continue working in the same company next year. The most dissatisfaction was caused by poor incentives, too little recognition and feedback, also the wage system.

The following suggestions were made to improve job satisfaction and motivation among the personnel of hotel Tartu.

- Start with writing down company's mission and goals and forward them to each employee. It is important that personnel knows for what they are all working together. Company's goals must be accessible and understandable for all employees.
- Analyse wage system. It is important that each employee knows, how his/her pay is conducted and that it is fair comparing colleagues or workload. This area could also be improved with additional fees or bonuses.
- Pay a lot more attention to feedback and recognition. It is an important aspect to improve team-feeling and helps employees improve. A good job or result deserves recognition which should be sincere.
- Deepen personal communication between manager and employees. For this, arrange private meetings with each employee to talk about goals, needs or problems. It is important in order to prevent turnover and must happen in every department. Also, these kinds of actions show that the management cares about their people, which is an important motivator.
- Start organizing joint events and make them a tradition. It is important in order to deepen team spirit, but also gives an opportunity to relax and spend time together. During the research period, personnel showed that they miss that kind of events.

- An important immaterial motivator is involving employees in decision making process, therefore having their opinions, ideas and suggestions. It is an important source of intrinsic motivation, which makes employees feel more as part of the organization.
- Communication is a vital part in order to achieve smooth job between different departments, but can also work as a good motivator. Lack of information makes employees feel insignificant and decreases satisfaction. Also, not knowing about company's progress can cause the spread of informal information and rumours. There are different ways to impart information, for example staff meetings and during joint events.
- Training plans are important motivators which help employees improve their skills and therefore become more useful for the company. For example, receptionists could use different language and customer service training courses.
- Incentives are a vital part of a company's motivational system. Since the staff was least satisfied with this area, much thought must be put into developing an attractive package. Some recommendations that the management could use: valuing employees with longer experience in the organization, providing health treatments, supplementary health insurance, retirement benefit, sporting facilities, training, celebrating birthdays etc.

Considering suggestions made in final paper, work satisfaction and motivation of the employees of hotel Tartu could be improved. Paying more attention to employees and their needs will help to keep permanent, satisfied and skilled staff, which leads to company's success and customer satisfaction.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Sigrít Parts

(sünnikuupäev 04.03.1991)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Personali töörahulolu ja motiveerimine OÜ Hotell Tartu näitel,

mille juhendaja on Liina Puusepp,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **22.05.2014.**